

**Pengaruh Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, Komitmen Organisasional terhadap
Kinerja karyawan Dimediasi Retensi Karyawan pada CV Sukses Sejati Computama
(ELS Computer Yogyakarta)**

SKRIPSI



Ditulis oleh

Nama : Muhammad Fakhri Abdullah

Nomor Mahasiswa : 14311101

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

**Pengaruh Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, Komitmen Organisasional terhadap
Kinerja karyawan Dimediasi Retensi Karyawan pada CV Sukses Sejati Computama
(ELS Computer Yogyakarta)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Oleh

Nama : Muhammad Fakhri Abdullah

Nomor Mahasiswa : 14311101

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Fakhri Abdullah

NIM : 14311101

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dengan sebenarnya menyatakan bahwa skripsi ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Jika dikemudian hari ternyata saya melakukan plagiarisme, saya akan bertanggungjawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Islam Indonesia kepada saya.

Yogyakarta,

Hormat Saya,

A handwritten signature in black ink is written over a yellow 5000 Rupiah stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'KETERANGAN TEMPEL' and '5000 RUPIAH'.

Muhammad Fakhri Abdullah

**Pengaruh Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, Komitmen Organisasional terhadap
Kinerja karyawan Dimediasi Retensi Karyawan pada CV Sukses Sejati Computama
(ELS Computer Yogyakarta)**

SKRIPSI

Oleh

Nama : Muhammad Fakhri Abdullah

Nomor Mahasiswa : 14311101

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 13 Maret 2019

Dosen Pembimbing,



Muafi, Dr., SE., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH PENILAIAN KINERJA, SISTEM REWARD, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI RETENSI KARYAWAN PADA CV SUKSES SEJATI COMPUTAMA (ELS COMPUTER YOGYAKARTA)

Disusun Oleh : **MUHAMMAD FAKHRI ABDULLAH**

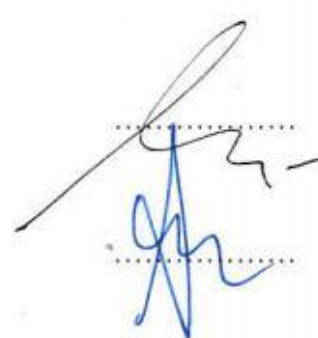
Nomor Mahasiswa : **14311101**

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

Pada hari Jum'at, tanggal: 12 April 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Muafi, Dr., M.Si.

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



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



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

**Pengaruh Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, Komitmen Organisasional terhadap
Kinerja karyawan Dimediasi Retensi Karyawan pada CV Sukses Sejati Computama
(ELS Computer Yogyakarta)**

Muhammad Fakhri Abdullah

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

14311101@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja, sistem *reward*, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh retensi karyawan di CV Sukses Sejati Computama (ELS Computer Yogyakarta). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus. Populasi dalam penelitian ini diambil dari karyawan CV Sukses Sejati Computama (ELS Computer Yogyakarta) yang berjumlah 110 karyawan, namun hanya 90 kuisioner (81.81%) yang kembali. Penelitian ini menggunakan alat analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja, sistem *reward*, dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan, lalu penilaian kinerja, dan sistem *reward* yang dimediasi oleh retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, namun komitmen organisasional yang dimediasi oleh retensi karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, Komitmen Organisasional, Retensi Karyawan, Kinerja Karyawan

*Effect of Performance Appraisal, Reward System, Organizational Commitment on
Employee Performance Mediated by Employee Retention on CV Sukses Sejati Computama
(ELS Computer Yogyakarta)*

Muhammad Fakhri Abdullah

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

14311101@students.uui.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine and analyze the effect of performance appraisal, reward system, organizational commitment on employee performance which is mediated by employee retention at CV Sukses Sejati Computama (ELS Computer Yogyakarta). The sampling technique used in this study was census technique. The population in this study was taken from employees of CV Sukses Sejati Computama (Yogyakarta ELS Computer), which amounted to 110 employees, but only 90 questionnaires (81.81%) returned. This research uses SEM (Structural Equation Modeling) analysis. The results of this study show that performance appraisal, reward system, and organizational commitment have a significant positive effect on employee retention, performance appraisal, and reward systems mediated by employee retention have a significant positive effect on employee performance, but organizational commitment mediated by employee retention is not affect employee performance.

Keywords: Performance Assessment, Reward System, Organizational Commitment, Employee Retention, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja karyawan Dimediasi Retensi Karyawan pada CV Sukses Sejati Computama (ELS Computer Yogyakarta)”.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai gelar sarjana manajemen pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Proses penyusunan skripsi ini penulis sering menjumpai kesulitan dan menguras waktu serta pikiran. Namun memperoleh banyak bimbingan dan bantuan dari banyak pihak. Sehingga pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Terimakasih kepada keluarga peneliti Papi, Mami, Ceuceu dan Ade yang selalu mendoakan dan memberi motivasi selama ini, berkat keluarga pula peneliti tidak menyerah untuk menyelesaikan skripsi ini meski banyak hambatan yang dilalui selama ini.
3. Bapak Muafi, Dr., SE., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi, yang telah membimbing peneliti dengan sabar dan memberi waktu serta kepeduliannya kepada peneliti.
4. Mas Anto, Personalia dari ELS Computer Yogyakarta yang sudah mengizinkan penulis untuk meneliti di perusahaan tersebut.

5. Teman-teman seperjuangan kuliah yang sudah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga usaha dan skripsi teman teman juga dapat selesai dengan baik, Amin.
6. Teman Teman Organisasi HMJMC, Study Club Entrepreneur Community, dan Magang WCYP Telkomsel yang sudah memberikan dukungan moral kepada penulis selama mengerjakan skripsi ini.
7. Teman Teman KKN Loano Unit 146 yang sudah saling *support* antar teman supaya semakin bersemangat dalam mengerjakan skripsi ini
8. Teman Teman dekat Grup Sobat Miskinku, FOS Tasik, dan Viktor yang sudah mampu menyemangati penulis sampai bisa menyelesaikan tugasnya.
9. Satria Husen Joyonegoro, teman penulis yang sudah mampu memberikan bimbingan dan motivasi kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan mahakaryanya ini, Terimakasih Kawan!
10. Anggia Yustikasari, perempuan yang selalu mendukung dan memberikan dorongan motivasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan semangat. Terimakasih banyak Sayang!.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 13 Maret 2019

Penulis,

Muhammad Fakhri Abdullah

DAFTAR ISI

Daftar Isi	i
Daftar Tabel	iv
Daftar Gambar	v
Daftar Lampiran	vi
1. BAB 1	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
2. BAB 2	
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Landasan Teori.....	30
2.2.1 Penilaian Kinerja.....	30
2.2.2 Sistem <i>Reward</i>	39
2.2.3 Komitmen Organisasional	48
2.2.4 Retensi Karyawan	54
2.2.5 Kinerja Karyawan	62
2.3 Hubungan Antar Variabel	67
2.3.1 Hubungan Penilaian kinerja dengan Retensi Karyawan	67
2.3.2 Hubungan Sistem <i>Reward</i> dengan Retensi Karyawan	68
2.3.3 Hubungan Komitmen Organisasional dengan Retensi Karyawan	70
2.3.4 Hubungan Penilaian kinerja dengan Kinerja Karyawan	71
2.3.5 Hubungan Sistem <i>Reward</i> dengan Kinerja Karyawan	72
2.3.6 Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan	74
2.3.7 Hubungan Retensi Karyawan dengan Kinerja Karyawan	75
2.4 Kerangka Pikir Penelitian	76
2.5 Hipotesis Penelitian	77
3. BAB 3	
3.1 Pendekatan Penelitian	79
3.2 Lokasi Penelitian	79
3.3 Identifikasi Variabel.....	81
3.3.1 Variabel Dependen.....	81

3.3.2	Variabel Independen	81
3.3.3	Variabel Mediasi / Intervening	81
3.4	Definisi Operasional	82
3.4.1	Penilaian Kinerja	82
3.4.2	Sistem <i>Reward</i>	84
3.4.3	Komitmen Organisasional	85
3.4.4	Retensi Karyawan	86
3.4.5	Kinerja Karyawan	87
3.5	Populasi dan Sampling.....	88
3.6	Jenis Data	89
3.7	Metode Analisis Data	89
4.	BAB 4	
4.1	Pengumpulan Data	97
4.2	Karakteristik Responden	97
4.3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	99
4.3.1	Variabel Penilaian Kinerja	99
4.3.2	Variabel Sistem <i>Reward</i>	101
4.3.3	Variabel Komitmen Organisasional	102
4.3.4	Variabel Retensi Karyawan	103
4.3.5	Variabel Kinerja Karyawan	104
4.4	Evaluasi Model Pengukuran	105
4.4.1	Validitas Konvergen	105
4.4.2	Validitas Diskriminan	108
4.4.3	<i>Composite Reliability</i>	109
4.5	Analisis Model Struktural	110
4.5.1	R-Square	110
4.5.2	Uji Signifikansi	111
4.5.3	Uji Hipotesis	113
4.5.4	Pengujian Efek Mediasi	114
4.5.4.1	Tahap 1	115
4.5.4.2	Tahap 2	117
4.5.4.3	Tahap 3	118
4.6	Pembahasan	119

5. BAB 5	
5.1 Simpulan	139
5.2 Saran	139
Daftar Pustaka	141



DAFTAR TABEL

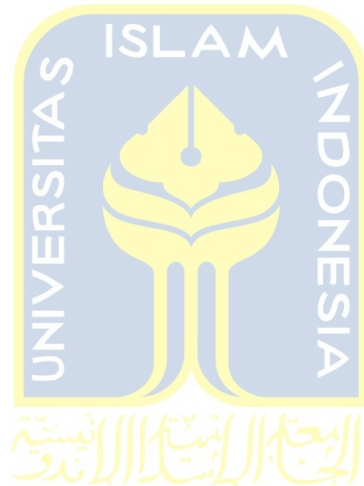
Tabel

1.1 Tabel pemetaan penelitian terdahulu	23
4.1 Tabel pengembalian Kuisisioner	97
4.2 Tabel Karakteristik Responden	97
4.3 Tabel Variabel Penilaian Kinerja	99
4.4 Tabel Variabel Sistem <i>Reward</i>	101
4.5 Tabel Variabel Komitmen Organisasional	102
4.6 Tabel Variabel Retensi Karyawan	103
4.7 Tabel Variabel Kinerja Karyawan	104
4.8 Nilai loading factor konstruk eksogen Penilaian Kinerja	106
4.9 Nilai loading factor variabel eksogen Sistem Reward	106
4.10 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Komitmen Organisasional	107
4.11 Nilai loading factor variabel Endogen/ Mediator Retensi Karyawan	107
4.12 Nilai loading factor konstruk endogen kinerja karyawan	107
4.13 Nilai Cross Loading	108
4.14 <i>Composite Reliability</i>	109
4.15 Nilai R ² Variabel Endogen	110
4.16 <i>Path Coefficient</i>	112
4.17 Pengujian pengaruh variabel eksogen ke variabel endogen	116
4.18 Pengujian pengaruh variabel eksogen ke variabel mediasi	117
4.19 Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen	118
4.20 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	137

DAFTAR GAMBAR

Gambar

2.1 Faktor Penentu Retensi Karyawan.....	55
2.2 Kerangka Pikir Penelitian.....	76
3.1 Gambar Logo Perusahaan	81
4.1 Pengujian Model Pengukuran	105
4.2 Pengujian Model Struktural	111
4.3 Pengujian pengaruh variabel eksogen ke variabel endogen	116
4.4 Pengujian pengaruh variabel eksogen ke variabel mediasi	117
4.5 Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Endogen	118



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	144
Lampiran 2 Transkrip Wawancara	149
Lampiran 3 Tabulasi Data Mentah	154
Lampiran 4 Data Responden	165
Lampiran 5 Hasil Uji Outer Model	169
Lampiran 6 Hasil Uji Inner Model	172
Lampiran 7 Surat Bukti Penelitian	176
Lampiran 8 Profil Penulis	177



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan aset paling berharga dalam suatu organisasi. Menurut Kakar dkk (2015) sumber daya manusia adalah aset terpenting dari organisasi mana pun untuk mencapai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif yang dimaksud adalah dimana karyawan yang menjadi aset berharga bagi organisasi dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi dan mengalahkan para pesaingnya di kancah global kedepannya. Menurut Ejaz dkk (2015) untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, sebagian besar organisasi mempertahankan karyawan yang diinginkan yang sangat bermanfaat dan tidak dapat digunakan oleh pesaing lain di dunia bisnis dalam hal menyediakan lingkungan yang baik dan menciptakan produktivitas yang diinginkan dengan kepuasan dan moral yang tinggi akan membantu membuat kinerja karyawan jauh lebih baik dalam hal produktivitas dan layanan pelanggan juga. Karyawan harus memberikan performa terbaiknya dalam bekerja di organisasi yang memperkerjakannya, namun karyawan hanya dapat bekerja maksimal bila lingkungan kerja tersebut mendukung bagi para karyawannya. Menurut Anitha dkk (2013) pemanfaatan sumber daya yang maksimal dapat mengefisiensikan organisasi, akan tetapi karyawan harus tetap memiliki semangat yang besar untuk mengatasi semua kondisi ini. Hal ini membuat organisasi harus memanfaatkan karyawannya sebaik mungkin supaya karyawan merasa nyaman, seperti memberikan penilaian kinerja karyawan, sistem *reward* yang baik sehingga membuat karyawan betah untuk bekerja di organisasinya saat ini.

Saat ini penilaian kinerja sudah banyak dilakukan organisasi untuk menilai bagaimana kinerja karyawan tersebut. Menurut Wanjala dkk (2015) penilaian kinerja menjadi bagian dari pendekatan yang lebih strategis untuk mengintegrasikan kegiatan sumber daya manusia dan kebijakan bisnis. Saat ini dapat dilihat penilaian sebagai istilah umum yang mencakup berbagai kegiatan di mana organisasi berusaha menilai karyawan dan mengembangkan kompetensi mereka, meningkatkan kinerja dan mendistribusikan penghargaan. Organisasi sudah sepatutnya melakukan penilaian terhadap kinerja para karyawannya selama bekerja di organisasi tersebut, sehingga dapat dilihat kinerja dari karyawan tersebut memiliki hasil yang positif atau negatif. Menurut Iqbal dkk (2013) informasi yang dikumpulkan dan penilaian kinerja memberikan dasar untuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan staf yang ada, dan memotivasi dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas melalui penghargaan yang benar dan tepat atas kinerja mereka. Dengan semakin baiknya hasil penilaian karyawan tersebut bagi organisasi, akan membuat organisasi tersebut mempertahankannya karena dianggap sebagai sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut Idrees dkk (2017) berkat penilaian kinerja karyawan, organisasi bekerja untuk mencapai hasil yang baik. Karyawan akan termotivasi ketika diberikan penilaian atas kinerja mereka selama bekerja. Ketika organisasi memberikan penilaian yang positif terhadap karyawannya, akan ada dampak positif yang dihasilkan oleh karyawan tersebut ke organisasi nantinya.

Sistem *Reward* juga penting dalam menjaga karyawan untuk tetap bekerja di suatu organisasi. Menurut Ibrar dkk (2015) sistem imbalan penting untuk kinerja karyawan karena akan lebih efektif untuk sistem penghargaan tinggi. Sistem *Reward* dapat dikatakan sebagai imbalan dan apresiasi organisasi terhadap karyawannya, ketika karyawan diapresiasi atas kinerja baiknya terhadap organisasi dengan imbalan yang sesuai dengan kinerjanya, maka akan membuat karyawan tersebut bekerja lebih baik

kedepannya dan memungkinkan untuk bertahan di organisasi tersebut. Menurut Terera dkk (2014) untuk menarik, mempertahankan, dan menguntungkan organisasi memerlukan sistem penghargaan baru yang memuaskan karyawan. Saat ini *reward* yang diberikan organisasi beragam, bisa mulai dari bonus yang berbentuk gaji tambahan, tunjangan-tunjangan, asuransi kecelakaan, asuransi kesehatan dan bonus bonus lainnya yang bertujuan untuk memberi apresiasi terhadap kinerja dari karyawan tersebut bagi organisasi. Menurut Shonubi dkk (2017) ditegaskan bahwa konsep penghargaan karyawan adalah komponen penting untuk menciptakan emosi positif di organisasi manapun. Dimana bila perusahaan mampu menerapkan peraturan mengenai Sistem *Reward* yang baik, maka akan ada hasil positif keinginan karyawan untuk bekerja lebih baik untuk mendapatkannya.

Komitmen bekerja dalam suatu organisasi termasuk faktor penting karena organisasi dapat melihat berapa seriusnya karyawan bekerja dan berkontribusi untuk organisasi tersebut. Menurut Khan dkk (2016) komitmen organisasional adalah sikap loyalitas karyawan yang berkelanjutan terhadap suatu organisasi. Menurut Anis dkk (2011) untuk mempertahankan karyawan, departemen sumber daya manusia (SDM) menjadi aktif dan membuat kebijakan untuk perbaikan karyawan sehingga karyawan akan puas dengan organisasi dan tetap bersama organisasi untuk waktu yang lebih lama. Dengan semakin banyak hal yang dapat diterima oleh karyawan, maka akan semakin tinggi juga karyawan tersebut berkomitmen dengan organisasi tersebut, mulai dari lingkungan yang mendukung perkembangan kinerja karyawan tersebut, imbalan yang diberikan organisasi sesuai dengan tugas dari karyawan tersebut sampai jenjang karir yang menjanjikan. Menurut Akhtar dkk (2015) karena pengaruh besar pada sikap kerja seperti kepuasan kerja, penggantian karyawan, kinerja karyawan, dan absensi karyawan, komitmen organisasional telah menjadi pusat perhatian bagi banyak studi penelitian. komitmen

organisasional sudah menjadi perhatian studi untuk diteliti karena pengaruhnya yang tinggi terhadap bertahannya karyawan tersebut.

Retensi karyawan merupakan keadaan dimana organisasi akan cenderung mempertahankan karyawan-karyawan yang bekerja dengan baik, agar performa organisasi tetap di performa yang baik. Menurut Kakar dkk (2015) retensi karyawan mengacu pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawannya. Upaya pengusaha dalam memelihara lingkungan seperti itu yang mendukung staf untuk tetap berada di dalam organisasi untuk tujuan ini, organisasi berupaya membuat kebijakan yang ditunjukkan untuk memenuhi kebutuhan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mendorong dan memotivasi mereka. Menurut Ejaz dkk (2015) tantangan terbesar sekarang dalam sehari adalah bagaimana meningkatkan tingkat retensi dan memperlengkapi karyawan yang berharga dan salah satu masalah terbesar dengan organisasi yang mengganggu di dunia pasar yang kompetitif saat ini. Saat ini karyawan mempunyai keinginan beragam, sehingga organisasi harus bisa untuk memenuhi keinginan karyawan yang diselaraskan dengan tujuan dari organisasinya itu sendiri. Menurut Terera dkk (2014) jika suatu organisasi tidak dapat mempertahankan karyawannya, itu tidak akan dapat memanfaatkan aset manusia yang dikembangkan dalam organisasi. Jika organisasi gagal dalam mempertahankan karyawannya, maka bisa saja karyawan yang dianggap potensial meninggalkan organisasi tersebut.

Kinerja karyawan menjadi permasalahan yang cukup menyita perhatian dari organisasi. Menurut Sutanto dkk (2017) kinerja adalah hasil dari upaya seseorang dan dicapai oleh kehadiran kemampuan seseorang dan tindakan dalam situasi tertentu. Jadi, Jika kinerja dari suatu karyawan dapat memberikan hasil yang positif bagi organisasi, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan selama di organisasi itu baik juga, namun jika terjadi hal yang sebaliknya jika suatu karyawan malah memberikan hasil yang negatif

bagi organisasi, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan sekama di organisasi tersebut itu buruk juga. Menurut Idrees dkk (2017) penggunaan kinerja secara teratur dan tepat memberikan hasil yang lebih baik bagi organisasi. Menurut Ibrar dkk (2013) kinerja karyawan yang tinggi memiliki peluang lebih besar untuk memimpin sebuah organisasi daripada mereka yang memiliki kinerja rendah. Untuk mencapai kinerja karyawan yang positif harus dimulai dengan manajer yang memberikan interaksi positif juga, seperti memperhatikan kinerja dari para karyawannya, ramah dan santun terhadap karyawannya, dan memberikan contoh baik kepada karyawan sehingga karyawan dapat merasa diperhatikan oleh organisasi yang akan berakibat dengan kinerjanya dalam organisasi tersebut sehingga bekerja lebih baik lagi kedepannya.

Atas dasar penjabaran diatas penulis memilih Lokasi Penelitian berada di ELS Komputer yang berkantor di Yogyakarta, tepatnya Jalan C. Simanjuntak 38 Yogyakarta. Merupakan salah satu pusat belanja komputer terbesar yang ada di wilayah Yogyakarta dan sudah menjual lebih dari 1 juta unit komputer. ELS Komputer sendiri sudah memiliki beberapa pelanggan setia mulai dari Bank, Rumah Sakit, Kampus, dan masih banyak lagi.

Dan saat ini pelayanan menjadi peran penting dalam kinerja dari ELS Komputer agar mampu menimbulkan citra yang baik di masyarakat. Dengan tuntutan pelayanan terbaik, organisasi harus mampu untuk memotivasi karyawannya agar mampu bekerja efektif dan efisien. Salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan di ELS Komputer tersebut, sehingga nantinya karyawan dapat bekerja nyaman dan loyal dengan organisasi. Menurut Kakar dkk (2015) mengakui dalam penelitiannya praktik sumber daya manusia seperti pelatihan, sistem penilaian, dan kompensasi sebagai penentu penting dari retensi karyawan. Ada beberapa aspek yang mempengaruhi Kinerja karyawan, misalnya Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, Komitmen organisasional dan juga Retensi Karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut maka masalah yang akan diteliti adalah:

- A. Apakah terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap retensi karyawan ?
- B. Apakah terdapat pengaruh dari sistem *reward* terhadap retensi karyawan ?
- C. Apakah terdapat pengaruh dari komitmen organisasional terhadap retensi karyawan ?
- D. Apakah terdapat pengaruh dari retensi karyawan memediasi pengaruh dari penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan ?
- E. Apakah terdapat pengaruh dari retensi karyawan memediasi pengaruh dari *sistem reward* terhadap kinerja karyawan ?
- F. Apakah terdapat pengaruh dari retensi karyawan memediasi pengaruh dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan ?
- G. Apakah terdapat pengaruh dari retensi karyawan terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- A. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikansi penilaian kinerja terhadap retensi karyawan.
- B. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikansi sistem *reward* terhadap retensi karyawan.
- C. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikansi komitmen organisasional terhadap retensi karyawan.
- D. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikansi retensi karyawan Dalam memediasi pengaruh signifikan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.

- E. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikansi retensi karyawan Dalam memediasi pengaruh signifikan *sistem reward* terhadap kinerja karyawan.
- F. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikansi retensi karyawan Dalam memediasi pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
- G. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikansi retensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan penelitian berjudul “Pengaruh Penilaian Kinerja, Sistem *Reward* dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Retensi Karyawan dalam survey pada karyawan CV Sukses Sejati Computama (ELS Computer Yogyakarta). Peneliti berharap hasil penelitian ini nantinya tidak hanya selesai, namun memberikan manfaat bagi beberapa pihak terkait, antara lain:

1. Bagi pihak manajemen organisasi
 - A. Untuk mengetahui variabel variabel kuat yang turut mempengaruhi kinerja karyawan di ELS Komputer Yogyakarta.
 - B. Hasil penelitian dapat dijadikan dasar dalam mengambil keputusan guna peningkatan kinerja karyawan.
2. Bagi dunia ilmu pengetahuan

Sebagai bahan referensi tambahan untuk menganalisis hal – hal yang berhubungan dengan kinerja karyawan meliputi penilaian kinerja, Sistem *reward*, komitmen organisasional dan retensi karyawan.

3. Bagi peneliti

Sebagai bahan untuk membandingkan penerapan pengetahuan teoritis yang diperoleh selama perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya dengan penerapan di kehidupan nyata.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada penelitian – penelitian terdahulu mengenai penilaian kinerja, sistem *reward*, komitmen organisasional, kinerja karyawan dan retensi karyawan. Adapun penelitian – penelitian terdahulu sebagai berikut:

2.1.1 Hubungan Penilaian Kinerja dengan Retensi Karyawan.

1. Gulzar dkk (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Gulzar dkk (2017), dengan judul “*Impact of Performance Appraisal on Employee Retention: A study on Banking Sector of Pakistan*” memiliki tujuan untuk mengukur efek kinerja penilaian, pengembangan karir, dan kepuasan kerja dan pemberdayaan sistem penghargaan dengan umpan balik tentang retensi karyawan. Ukuran sampel dari penelitian ini adalah 316 sampel dengan tingkat respons dari 98%. Data dikumpulkan dari 39 cabang terkemuka dari bank swasta yang beroperasi di seluruh Indonesia. Setelah melakukan analisis awal termasuk reliabilitas, validitas dan normalitas model keseluruhan diuji melalui analisis regresi berganda. Hasil dari Penelitian setelah melakukan penelitian yang komprehensif, ditemukan bahwa Penilaian kinerja, pengembangan karir, pemberdayaan kepuasan kerja dan umpan balik dan penghargaan sistem semua memiliki dampak positif pada retensi karyawan jika dilakukan secara teratur dan memadai.

2. Kakar dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Kakar dkk (2015), dengan judul “*Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention: A Case of Banking Sector in Quetta Balochistan*”, memiliki tujuan untuk mengetahui dampak dari praktik manajemen sumber daya manusia (pemberdayaan, kompensasi, pelatihan dan sistem penilaian) terhadap retensi karyawan. Survey yang digunakan untuk penelitian ini menggunakan survei kuantitatif, di mana kuesioner didistribusikan di antara 180 karyawan bank dari bank yang berbeda di kota Quetta, dan mendapatkan 150 kuesioner yang dikembalikan kembali. Data dianalisis menggunakan SPSS versi 18.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan ada antara praktik manajemen sumber daya manusia (pemberdayaan, kompensasi, pelatihan dan sistem penilaian) terhadap retensi karyawan.

3. Ejaz dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Ejaz dkk (2015), dengan judul “*An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention Findings from Insurance Companies of Karachi*” memiliki Tujuan untuk mengidentifikasi "Efektivitas Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia pada Retensi Karyawan Temuan dari Perusahaan Asuransi Karachi". Penelitian akan membantu dalam menentukan pentingnya praktik HRM. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner. Responden dipilih dengan teknik *snowball sampling* dengan tingkat respons 93%. Untuk menganalisis data menggunakan SPSS. Informasi responden diambil oleh mengajukan pertanyaan tentang variabel seperti Kompensasi, Penilaian Kinerja dan Pemberdayaan. Uji korelasi digunakan untuk

menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dan Analisis Regresi dilakukan untuk tujuan pengujian hipotesa. Hasil akhir menunjukkan bahwa praktik HRM (pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan pemberdayaan) memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan.

4. Mount (1983)

Penelitian yang dilakukan oleh Mount (1983), dengan judul “*Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system*” memiliki tujuan untuk menguji kepuasan terhadap penilaian kinerja. Penelitian ini diberikan kepada 612 manajer dan 1550 karyawan. Analisis menggunakan Regresi Berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan memberikan hubungan positif terhadap penilaian kinerja.

2.1.2 Hubungan Sistem *Reward* dengan Retensi Karyawan

1. Shonubi dkk (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Shonubi dkk (2017), dengan judul “*appreciation: an empirical review on the colossal impact on telecom industry employee retention in malaysia*” memiliki tujuan untuk menguji dampak penghargaan yang sangat besar terhadap retensi karyawan dalam industri telekomunikasi di Malaysia. Kuesioner digunakan dengan tujuan sebagai media pengumpulan data; sedangkan Structural Equation Modeling (SEM-Amos) digunakan untuk analisis data tersebut. Selain itu, responden terdiri dari beberapa karyawan Telekom Malaysia di Melaka. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan lebih banyak literatur tentang apresiasi sebagai faktor motivasi endogen dan intrinsik yang dapat digunakan dalam organisasi untuk memotivasi karyawan. Hasil akhir menunjukkan bahwa dampak penghargaan yang sangat besar memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan.

2. Haider dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Haider dkk (2015), dengan judul “*The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector*” memiliki tujuan untuk menguji pemberian penghargaan terhadap retensi karyawan. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data. Ukuran sampel dari penelitian ini adalah 250 sampel. Analisis regresi dilakukan untuk menganalisis data. Hasil regresi berganda mengungkapkan dampak signifikan praktik SDM pada retensi karyawan. Pemberian penghargaan dan budaya memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan sedangkan pelatihan dan pengembangan memiliki yang negatif. Studi ini memandu manajemen untuk menyusun strategi yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan.

3. Terera (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Terera dkk (2014), dengan judul “*The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention*” memiliki Tujuan untuk menentukan dampak penghargaan pada retensi karyawan, untuk menentukan apakah ada hubungan antara penghargaan dan kepuasan kerja, untuk menetapkan hubungan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan dan untuk membuat rekomendasi kepada pembuat kebijakan dalam organisasi tentang kemungkinan cara / strategi untuk meningkatkan basis retensi karyawan pada temuan penelitian. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dan 180 perawat dipilih secara acak sebagai penelitian peserta. *Self-administered questionnaires* diberikan kepada peserta / responden. Data dianalisis menggunakan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS), versi 20.0. Hipotesis dirumuskan untuk menguji hubungan

antara variabel independen dan variabel dependen. Studi ini mengungkapkan bahwa penghargaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

4. Loon dkk (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh loon dkk (2017), dengan judul “*study on the relationship between talent management and employee retention in telecommunication industry in klang valley*” memiliki tujuan untuk mengidentifikasi faktor pengembangan karir, penghargaan dan kompensasi, manajemen kinerja, desain pekerjaan, dan akuisisi bakat berkontribusi terhadap retensi karyawan dalam industri telekomunikasi. Data primer dari penyelidikan ini dikumpulkan dengan mengalokasikan 380 kuesioner kepada masing-masing karyawan di Lembah Klang. Tes reliabilitas Cronbach Alpha dieksekusi pada setiap variabel yang menunjukkan hasil keandalan yang wajar dengan lebih dari 0,7 Alpha. Koefisien Korelasi Pearson digunakan untuk menganalisis kekuatan tanggapan dari kuesioner yang dikumpulkan. Oleh karena itu, semua variabel memperoleh koefisien mulai dari $\pm 0,6$ hingga $\pm 0,90$ yang menunjukkan hubungan kekuatan sedang hingga tinggi. Selain itu, Analisis Regresi Linear Berganda menemukan bahwa semua variabel memiliki hubungan yang signifikan dengan retensi karyawan. Hasil yang didapat adalah adanya dampak signifikan sistem *Reward* terhadap retensi karyawan.

2.1.3 Hubungan Komitmen Organisasional dengan Retensi Karyawan.

1. Sow dkk (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Sow dkk (2016), dengan judul “*Normative Organizational Commitmen and its Effects on Employee Retention*” memiliki tujuan untuk menentukan dampak komitmen organisasional yang normative terhadap retensi karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap auditor internal rumah sakit

yang ada di United States America. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 92 auditor anggota AHIA menunjukkan bahwa dampak komitmen organisasional yang normative berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

2. Anitha dkk (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Anitha dkk (2016), dengan judul "*Role of Organisational culture and employee Commitment in Employee Retention*" memiliki tujuan untuk melihat Korelasi yang digunakan untuk mempelajari apakah ada hubungan antara budaya organisasi, tiga komponen komitmen - komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif dan retensi karyawan. Dan regresi digunakan untuk menganalisis kekuatan dampak budaya organisasi dan tiga komponen Komitmen terhadap Retensi Karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 200 responden terpilih dari sektor manufaktur dan layanan otomotif, yang mayoritas dari responden adalah laki laki. Analisis yang dilakukan menggunakan SPSS. Penelitian ini menunjukkan Faktor-faktor Budaya Organisasi dan dua komponen Komitmen (Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan) memiliki pengaruh tingkat tinggi pada pengukuran Retensi Karyawan.

3. Anis dkk (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Anis dkk (2011), dengan judul "*Impact of Organizational Commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry*" memiliki Tujuan untuk menyelidiki hubungan antara retensi karyawan, kepuasan kerja, persepsi dukungan pengawasan dan kompensasi dengan mempertimbangkan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dalam industri farmasi di Pakistan. Sebanyak empat ratus lima puluh (450) kuesioner dikirimkan kepada karyawan enam perusahaan farmasi. Dari total, tiga

ratus dua puluh (320) kuesioner yang dapat digunakan dimasukkan untuk analisis data. Analisis yang dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil lebih lanjut menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja karyawan dan retensi karyawan.

4. Crosby (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Crosby (2016), dengan judul “*Investigating the Impact of Employee Age and Gender on Organisational Commitment, Retention and Possible Turnover Intentions in an Irish Call Centre Setting*” mempunyai tujuan untuk menemukan dampak usia dan jenis kelamin pada tingkat komitmen organisasional dan bagaimana tingkat komitmen organisasional dapat berdampak pada retensi karyawan dan tingkat perputaran karyawan. Penelitian ini menggunakan cara kualitatif dimana melakukan wawancara dengan beberapa karyawan call center yang ada di Irlandia. Temuan dari penelitian ini telah menunjukkan bahwa call center yang dipilih, tidak ada perbedaan yang signifikan antara gender dan komitmen organisasional, meskipun ada perbedaan yang signifikan antara usia dan komitmen organisasional. Itu juga menunjukkan bahwa karyawan call center yang memiliki tingkat komitmen organisasional yang rendah lebih cenderung meninggalkan posisi mereka saat ini daripada mereka yang memiliki komitmen organisasional tingkat tinggi.

2.1.4 Hubungan Penilaian Kinerja dengan Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Retensi Karyawan.

1. Wanjala dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Wanjala dkk (2015), dengan judul "*Influence of Performance Appraisal on Employee Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia County – Kenya*" memiliki tujuan untuk menentukan pengaruh penilaian kinerja pada kinerja pekerja bank di 10 bank komersial terpilih di Trans-Nzoia County, Kenya. Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei deskriptif. Sebanyak 178 subyek penelitian diambil dari populasi target menggunakan teknik random sampling. 120 kuesioner responden diselesaikan dan dikembalikan. Ini mewakili tingkat respons 67 persen. Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif, khususnya penggunaan frekuensi dan persentase. Data disajikan dalam Tabel frekuensi dan metode Chi Square digunakan untuk menguji hipotesis. Temuan menunjukkan bahwa: ada hubungan yang signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja pekerja.

2. Iqbal dkk (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal dkk (2013), dengan judul "*Impact of Performance appraisal on employee's Performance involving the moderating role of Motivation*" memiliki tujuan untuk mengetahui dampak penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dan juga menganalisis bahwa motivasi memengaruhi hubungan penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini memilih 150 jumlah karyawan sebagai sampel dengan menggunakan simple random sampling di antara bank-bank Dera Ghazi Khan. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner standar. Analisis

data menggunakan SPSS dan Amos. Hasil yang disajikan ada hubungan positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.

3. Idress dkk (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Idress dkk (2017), dengan judul "*Nexus between performance appraisal and employee's performance : Assessing the Moderating role of Motivation*" memiliki tujuan untuk mengetahui dampak penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Industri tekstil Faisabalad. Sampel yang didapatkan sebanyak 204 sampel menggunakan teknik sampling. Analisis data menggunakan SPSS. Hasil yang didapat yaitu ada hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.

2.1.5 Hubungan Sistem *Reward* dengan Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Retensi Karyawan.

1. Ibrar dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Ibrar dkk (2015), dengan judul "*the impact of reward on employee performance (a case study of malakand private school)*" memiliki Tujuan untuk menyelidiki bagaimana kinerja karyawan berdampak pada hadiah (*reward*) di sekolah swasta. Penelitian ini juga bertujuan untuk menunjukkan bagaimana karyawan meningkatkan kinerja dalam sistem penghargaan. Kuesioner digunakan sebagai instrumen dan 100 kuesione digunakan untuk memeriksa pendapat responden. Analisis deskriptif, korelasi dan uji regresi berganda diterapkan untuk data analisis. Penelitian menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara penghargaan (ekstrinsik dan intrinsik) dan kinerja pekerjaan karyawan. Sebagian besar organisasi menerapkan sistem penghargaan meningkatkan kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja.

2. Kanwal dkk (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Kanwal dkk (2017), dengan judul “*Impact Of Reward System On Employee Performance In Banking Sector*” memiliki Tujuan untuk mengidentifikasi dampak dari sistem penghargaan pada kinerja karyawan di sektor perbankan Karachi Pakistan. Penelitian ini mengikuti teknik kuantitatif untuk mencapai tujuan penelitian ini dengan menjelaskan dan mengidentifikasi hubungan dan dampak imbalan pada kinerja karyawan. Peneliti menggunakan pertanyaan yang terstruktur dengan baik dan tertutup untuk mengukur tanggapan pada skala likert lima tingkat, diberikan kepada 300 karyawan bank di Pakistan. Perangkat lunak yang telah digunakan untuk analisis adalah SPSS 17.0. Desain penelitian deskriptif digunakan untuk menganalisis data seperti mean dan standar deviasi. Koefisien korelasi Pearson digunakan untuk menentukan apakah ada korelasi positif yang signifikan antara setiap jenis hadiah dan kinerja karyawan. Analisis regresi digunakan untuk menguji hubungan antara variabel di bawah studi tujuan penelitian. Secara keseluruhan kinerja karyawan perbankan dinilai memuaskan. Penelitian ini menegaskan bahwa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik meningkatkan kinerja karyawan dan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.

3. Siddiqui (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Siddiqui (2015), dengan judul “*Impact Of rewards System On Employee Productivity: The Case of Orient Energy System with the Perspective of Employer*” memiliki tujuan untuk mengidentifikasi dampak sistem penghargaan (intrinsik atau ekstrinsik) pada produktivitas karyawan, motivasi karyawan, dan kepuasan kerja & karyawan kinerja pada organisasi tertentu yang mengorientasikan sistem energy. Penelitian menunjukkan bahwa sistem

penghargaan mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan tetapi tidak efektif dalam jangka panjang, dan juga memastikan bahwa pada tahap awal penghargaan intrinsik dan ekstrinsik mempengaruhi produktivitas karyawan tetapi pada tingkat yang lebih tinggi karyawan termotivasi hanya dengan ekstrinsik (imbalan finansial).

4. Aslam dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Aslam dkk (2015), dengan judul "*impact of compensation and reward system on the performance of an organization: an empirical study on banking sector of Pakistan*" memiliki tujuan untuk menentukan dampak pengaruh kompensasi dan *system reward* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini akan menunjukkan beberapa hal faktor yang berkontribusi pada kinerja karyawan seperti imbalan dan tunjangan, kompensasi, insentif, dan gaji. Dalam tulisan ini kami punya sektor perbankan yang ditargetkan dari Faisalabad. Tulisan ini juga akan mencari tahu hubungan semua faktor ini dengan kinerja karyawan. Tes digunakan untuk analisis adalah SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan *sistem reward* terhadap kinerja karyawan.

2.1.6 Hubungan komitmen organisasional dengan Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Retensi Karyawan.

1. Akhtar dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Akhtar dkk (2015), dengan judul "*The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Study From Pakistan*" memiliki tujuan untuk memahami kemungkinan dampak komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini didasarkan pada 133 kuesioner yang dipilih dari karyawan dari 3 bank

komersial yang dipilih secara acak dari distrik Multan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional, Kepuasan Kerja dan kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan.

2. Fu (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Fu (2014), dengan judul *"The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational Commitment on job performance of Employee in China's Insurance Company"* memiliki tujuan menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara iklim kepedulian, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pekerjaan. Penelitian ini diberikan kepada 476 karyawan yang bekerja di perusahaan asuransi Cina. Analisis data menggunakan structural equation modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan.

3. Khan dkk (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Khan dkk (2016), dengan judul *"The effect of rewards system, organizational commitment and experience on job satisfaction with respect to employee's Perceived Performance"* memiliki tujuan untuk memahami pengaruh sistem imbalan, komitmen organisasional dan pengalaman dalam hal panjang layanan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Data telah dikumpulkan melalui kuesioner yang diadaptasi oleh sampel 325 karyawan tingkat manajerial dari lima operator seluler utama Pakistan. Analisis data menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan Sistem penghargaan organisasi, komitmen organisasional dan pengalaman organisasi, dalam hal panjang layanan, memiliki

dampak positif pada kepuasan kerja dan kemudian kepuasan kerja juga memiliki hubungan positif dan signifikan dengan persepsi kinerja karyawan.

2.1.7 Hubungan Kinerja Karyawan dengan Retensi Karyawan.

1. Sutanto dkk (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Sutanto dkk (2017), dengan judul *"The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo city, Indonesia"* memiliki tujuan untuk menguji, apakah ada dampak yang signifikan pada rekrutmen, retensi karyawan, dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan pada industri batik di Solo. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 715 orang yang merupakan karyawan dari produksi batik di Solo. Analisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil analisis ini menunjukkan bahwa rekrutmen, retensi, dan hubungan kerja menemukan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hunjra dkk (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Hunjra dkk (2014), dengan judul *"The Role Of Employee Retention and Employee Productivity on the Performance of OIL & Gas Sector of Pakistan"* memiliki tujuan untuk menguji hubungan antara retensi karyawan, dan pengembangan karyawan bersama dengan kinerja organisasi. Penelitian ini memiliki 205 tanggapan responden. Analisis menggunakan Skala Likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa retensi karyawan serta produktivitas karyawan secara signifikan terkait dengan kinerja organisasi.

3. Kundu dkk (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Kundu dkk (2016), dengan judul *"Effect of employee retention practices on perceived firm and innovation performance"*

memiliki tujuan untuk membangun hubungan antara berbagai praktik retensi dan kinerja perusahaan yang dirasakan dan kinerja inovasi. penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 563 responden dari 204 organisasi yang beroperasi di India. Analisis yang digunakan menggunakan Analisis Regresi Berganda. Penelitian ini menyoroti bahwa praktik retensi karyawan dalam bentuk 'pengembangan dan pemberdayaan' dan 'budaya organisasi yang mendukung' berhubungan positif dengan persepsi kinerja perusahaan.

4. Biason (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Biason (2017), dengan judul “*the effect of job satisfaction to employee retention*” memiliki tujuan untuk mencoba mengeksplorasi hubungan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan. Berdasarkan kenyamanan metode sampling. Sebuah kuesioner disusun dalam format skala likert digunakan untuk mengumpulkan data tentang kepuasan kerja dan retensi karyawan. Kesimpulannya, temuan penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan kerja dan retensi karyawan.

5. Eldamag dkk (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Eldamag dkk (2013), dengan judul “*antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality*” memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh retensi karyawan, komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan dan Kualitas pelayanan. Penelitian ini menggunakan kuesioner kepada 277 responden. Hasil dari penelitian ini yaitu Retensi Karyawan, komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dan kualitas pelayanan.

Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
1	<i>Impact of Performance Appraisal on Employee Retention: A study on Banking Sector of Pakistan</i> Saba Gulzar, Avinash Advani, Dr. Tariq Jalees	Penilaian Kinerja (D. B. Bagul 2014) Retensi Karyawan (Gulzar. S, Advani. A, 2016)	Ukuran sampel dari penelitian ini adalah 316 sampel dengan tingkat respons dari 98%, dimana 310 sampel dikembalikan	analisis awal termasuk reliabilitas, validitas dan normalitas model keseluruhan diuji melalui analisis regresi berganda	Hasil dari Penelitian setelah melakukan penelitian yang komprehensif, ditemukan bahwa kinerja penilaian, pengembangan karir, pemberdayaan kepuasan kerja dan umpan balik dan penghargaan sistem semua memiliki dampak positif pada retensi karyawan jika dilakukan secara teratur dan memadai.
2	<i>Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention: A Case of Banking Sector in Quetta Balochistan</i> Palwasha Kakar, Abdul Raziq, Faisal Khan	Penilaian Kinerja (Grote 2002) Retensi Karyawan (Chaminade 2007)	kuesioner didistribusikan di antara 180 karyawan bank dari bank yang berbeda di kota Quetta, dan mendapatkan 150 kuesioner yang dikembalikan kembali.	Data dianalisis menggunakan SPSS versi 18.0.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan ada antara praktik manajemen sumber daya manusia (pemberdayaan, kompensasi, pelatihan dan sistem penilaian) terhadap retensi karyawan.
3	<i>An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention Findings from Insurance Companies of Karachi</i> Sana Ejaz, Waqar Akbar	Penilaian Kinerja (Gruman & Saks, 2011) Retensi Karyawan (Ahlrichs, 2000)	Data diambil dari 270 karyawan dan 250 sampel karyawan yang dikembalikan	Untuk menganalisis data menggunakan SPSS.	Hasil akhir menunjukkan bahwa praktik HRM (pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan pemberdayaan) memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan.

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
4	<p><i>“Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system”</i></p> <p>Michael K. Mount</p>	<p>Penilaian Kinerja : (Dipboye , 1981)</p> <p>Retensi Karyawan (Ahlrichs, 2000)</p>	<p>Penelitian ini diberikan kepada 612 manajer dan 1550 karyawan.</p>	<p>Analisis menggunakan Regresi Berganda.</p>	<p>Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan memberikan hubungan positif terhadap penilaian kinerja.</p>
5	<p><i>appreciation: an empirical review on the colossal impact on telecom industry employee retention in malaysia</i></p> <p>Olurotimi A. Shonubi, Norida Abdullah, Rahman Hashim, Norhidayu B. Hamid</p>	<p>Sistem Reward (Cooper, 2013)</p> <p>Retensi Karyawan (Gallup 2014)</p>	<p>Kuesioner digunakan dengan tujuan sebagai media pengumpulan data</p>	<p>Structural Equation Modeling (SEM-Amos) digunakan untuk analisis data tersebut</p>	<p>Hasil akhir menunjukkan bahwa dampak penghargaan yang sangat besar memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan</p>
6	<p><i>The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector</i></p> <p>Maqsood Haider, Amran Rasli, Chaudhry Shoaib Akhtar, Rosman Bin Mohammed Yusoff, Omair Mujahid Malik, Alamzeb Aamir, Ahmed Arif, Shaheryar Naveed, Fariha Tariq</p>	<p>Sistem Reward (Roberts et al., 1999)</p> <p>Retensi Karyawan (Chew dan Chan, 2008).</p>	<p>Ukuran sampel dari penelitian ini adalah 250 sampel.</p>	<p>Analisis regresi dilakukan untuk menganalisis data.</p>	<p>Hasil regresi berganda mengungkapkan dampak signifikan praktik SDM pada retensi karyawan.</p>
7	<p><i>The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention</i></p> <p>Sharon Ruvimbo Terera, Hlanganipai Ngirande</p>	<p>Sistem Reward (Willis 2001)</p> <p>Retensi Karyawan (Lockwood dan Walton, 2008)</p>	<p>180 perawat dipilih secara acak sebagai penelitian peserta</p>	<p>Data dianalisis menggunakan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS), versi 20.0.</p>	<p>Studi ini mengungkapkan bahwa penghargaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.</p>

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
8	<i>study on the relationship between talent management and employee retention in telecommunication industry in klang valley</i> Cheng Wai Loon, Chuah Ling Er, Koo Ying Tong, Ng Jia Xin, Siew Cheng Li	Sistem Reward (Jiang 2009) Retensi karyawan (Gizelle Will, 2015).	Data primer dari penyelidikan ini dikumpulkan dengan mengalokasikan 380 kuesioner kepada masing-masing karyawan di Lembah Klang.	Tes reliabilitas Cronbach Alpha dieksekusi pada setiap variabel yang menunjukkan hasil keandalan yang wajar dengan lebih dari 0,7 Alpha. Koefisien Korelasi Pearson digunakan untuk menganalisis kekuatan tanggapan dari kuesioner yang dikumpulkan.	Hasil yang didapat adalah dampak signifikan retensi karyawan terhadap kinerja karyawan.
9	<i>Normative Organizational Commitmen and its Effects on Employee Retention</i> Mouhamadou Sow, Peter Anthony, Moussa Berete	komitmen organisasional (Sani, 2013) Retensi Karyawan (Yücel, 2012).	mengambil sampel sebanyak 92 auditor anggota AHIA	Variabel independen, komitmen normatif diukur dengan menggunakan versi revisi dari survei <i>three-components model</i> (TCM) variabel dependen, intensi turnover diukur menggunakan <i>turnover intention scale</i>	dampak komitmen organisasional yang normative berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.
10	<i>Role of Organisational culture and employee Commitment in Employee Retention</i> J. Anitha, Farida Begum N	komitmen organisasional (Meyer & Allen 1991) Retensi Karyawan (Kuttappa 2013)	Penelitian ini dilakukan terhadap 200 responden terpilih dari sektor manufaktur dan layanan otomotif, yang mayoritas dari responden adalah laki laki.	Analisis yang dilakukan menggunakan SPSS	Penelitian ini menunjukkan Faktor-faktor Budaya Organisasi dan dua komponen Komitmen (Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan) memiliki pengaruh tingkat tinggi pada pengukuran Retensi Karyawan

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
11	<i>"Impact of Organizational Commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry"</i> Atif Anis, Kashif-ur-rehman, Ijay-ur-rehman, Muhammad Asif Khan, Asad Afzal Humayoun	komitmen organisasional (Carri`re dan Bourque, 2009) Retensi Karyawan (Reed, Kratchman dan Strawser, 1994)	Sebanyak empat ratus lima puluh (450) kuesioner dikirimkan kepada karyawan enam perusahaan farmasi. Dari total, tiga ratus dua puluh (320) kuesioner yang dapat digunakan dimasukkan untuk analisis data	Analisis yang dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM).	Hasil lebih lanjut menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja karyawan dan retensi karyawan.
12	<i>Investigating the Impact of Employee Age and Gender on Organisational Commitment, Retention and Possible Turnover Intentions in an Irish Call Centre Setting</i> Fiona Crosby	komitmen organisasional (Allen dan Meyer 1990) Retensi Karyawan (Zareen et al., 2013)	Penelitian ini menggunakan cara kualitatif dimana melakukan wawancara dengan beberapa karyawan call center yang ada di irlandia	Untuk mulai menganalisis data yang diperoleh dari karyawan dari call center yang dipilih, data diekspor dari Survey Monkey ke Excel.	Temuan dari penelitian ini telah menunjukkan bahwa call center yang dipilih, tidak ada perbedaan yang signifikan antara gender dan komitmen organisasional, meskipun ada perbedaan yang signifikan antara usia dan komitmen organisasional
13	<i>Influence of Performance Appraisal on Employee Performance in Trans Nzoia County – Kenya</i> Moses Wanyama Wanjala, Dr. Geoffrey Kimutai	Penilaian Kinerja (Rudman 2003) Kinerja Karyawan Tyson & York (2000)	Sebanyak 178 subyek penelitian diambil dari populasi target menggunakan teknik random sampling. 120 kuesioner responden diselesaikan dan dikembalikan. Ini mewakili tingkat respons 67 persen.	Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif, khususnya penggunaan frekuensi dan persentase. Data disajikan dalam Tabel frekuensi dan metode Chi Square digunakan untuk menguji hipotesis.	Temuan menunjukkan bahwa: ada hubungan yang signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja pekerja.

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
14	<i>"Impact of Performance appraisal on employee's Performance involving the moderating role of Motivation"</i> Nadeem Iqbal, Naveed Ahmad, Zeeshan Haider, Yumna Batool, Qurat-ul-ain	Penilaian Kinerja (Ruddin, 2005) Kinerja Karyawan (Vans cotter, 2000).	Penelitian ini memilih 150 jumlah karyawan sebagai sampel dengan menggunakan simple random sampling di antara bank-bank Dera Ghazi Khan	Data primer dikumpulkan melalui kuesioner standar. Analisis data menggunakan SPSS dan Amos	Hasil yang disajikan ada hubungan positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.
15	<i>"Nexus between performance appraisal and employee's performance: Assesing the Moderating role of Motivation"</i> Muhammad Idrees, Nazia Malik, Khalid Jamil, Nuwan Anwar, Muhammad Rashis Yousaf, Zishan Amjad Khan	Penilaian Kinerja (DeNisi, A. S. dan R. D. Pritchard 2006) Kinerja Karyawan (Grubb, T. 2007)	Sampel yang didapatkan sebanyak 204 sampel menggunakan teknik sampling	Analisis data menggunakan SPSS	Hasil yang didapat yaitu ada hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.
16	<i>the impact of reward on employee performance (a case study of malakand private school)</i> Muhammad Ibrar, Owais Khan	Sistem Reward (Chiang and Birtch, 2008) Kinerja Karyawan (Dewhurst, 2010).	Kuesioner digunakan sebagai instrumen dan 100 kuesione digunakan untuk memeriksa pendapat responden.	analisis deskriptif, korelasi dan uji regresi berganda diterapkan untuk data analisis.	penelitian menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara penghargaan (ekstrinsik dan intrinsik) dan kinerja pekerjaan karyawan.
17	<i>Impact Of Reward System On Employee Performance In Banking Sector</i> Kulsoom Kanwal, Maria Syed	Sistem Reward (kikoito, 2014). Kinerja Karyawan (Torrington, 2008)	menggunakan pertanyaan yang terstruktur dengan baik dan tertutup untuk ngukur tanggapan pada skala likert lima tingkat, diberikan kepada 300 karyawan bank di Pakistan.	Perangkat lunak yang telah digunakan untuk analisis adalah SPSS 17.0. Desain penelitian deskriptif digunakan untuk menganalisis data seperti mean dan standar deviasi.	Penelitian ini menegaskan bahwa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik meningkatkan kinerja karyawan dan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
18	<i>Impact Of rewards System On Employee Productivity: The Case of Orient Energy System with the Perspective of Employer</i> Mehwish Almas Siddiqui	Sistem <i>Reward</i> (Serena Aktar, 2012) Kinerja Karyawan (Usman, 2010)	ukuran sampel adalah sekitar 77 sampel, dan data dikumpulkan melalui dari kuesioner	Data diinterpretasikan dengan tes (chi-square)	Penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.
19	<i>impact of compensation and reward system on the performance of an organization: an empirical study on banking sector of Pakistan</i> Ayesha Aslam, Amna Ghaffar, Tahleel Talha, Hina Mushtaq	Sistem <i>Reward</i> (Nazir dan Saif-Ur-Rehman Khan 2013) Kinerja Karyawan Rajput (2011)	Penelitian ini dilakukan dengan mereview jurnal jurnal yang sudah ada sebelumnya	Tes digunakan untuk analisis adalah SPSS.	Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan <i>Sistem Reward</i> terhadap kinerja karyawan.
20	<i>"The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Study From Pakistan"</i> Adeel Akhtar, Ahmad Bemisal Durrani, Waseef-ul-hassan	komitmen organisasional (Rizzo, J, House , R J and Litzman, S I. 1970) Kinerja Karyawan (Leong, S M, Randall, D M and Cote, J A. 1, 1994)	Penelitian ini didasarkan pada 133 kuesioner yang dipilih dari karyawan dari 3 bank komersial yang dipilih secara acak dari distrik Multan.	analisis deskriptif, korelasi dan uji regresi berganda diterapkan untuk data analisis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional, Kepuasan Kerja dan kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan.
21	<i>"The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational Commitment on job performance of Employee in China's Insurance Company"</i> Welhiu Fu, Satish P	komitmen organisasional (Jaramillo et al. 2005) Kinerja Karyawan Khan et al. (2010)	Penelitian ini diberikan kepada 476 karyawan yang bekerja di perusahaan asuransi Cina	Analisis data menggunakan structural equation modeling (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan.

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
22	<i>"The effect of rewards system, organizational commitment and experience on job satisfaction with respect to employee's Perceived Performance"</i> Dr. Hafiz Ghufuran Ali Khan, Dr. Muhammad Afzal	komitmen organisasional (Spangoli, 2012). Kinerja Karyawan (Aktar et al. 2012)	Data telah dikumpulkan melalui kuesioner yang diadaptasi oleh sampel 325 karyawan tingkat manajerial dari lima operator seluler utama Pakistan	Analisis data menggunakan SPSS	Hasil penelitian menunjukkan Sistem penghargaan organisasi, komitmen organisasional dan pengalaman organisasi, dalam hal panjang layanan, memiliki dampak positif pada kepuasan kerja
23	<i>"The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo city, Indonesia"</i> Eddy Madiono Sutanto, Milly Kurniawan	Retensi Karyawan (Sumarni, 2011) Kinerja Karyawan (Susilo, 2013)	Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 715 orang yang merupakan karyawan dari produksi batik di Solo.	Analisis menggunakan Partial Least Square (PLS).). Hasil analisis ini menunjukkan bahwa rekrutmen, retensi, dan hubungan kerja menemukan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
24	<i>"The Role Of Employee Retention and Employee Productivity on the Performance of OIL & Gas Sector of Pakistan"</i> Ahmed Imran Hunjra, Hassan Raza, Irfan Ullah Munir	Retensi Karyawan (Guthrie et al. 2001) Kinerja Karyawan (Aspinall and Hamermesh, 2007)	Penelitian ini memiliki 205 tanggapan responden	Analisis menggunakan Skala Likert.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa retensi karyawan serta produktivitas karyawan secara signifikan terkait dengan kinerja organisasi.
25	<i>"Effect of employee retention practices on perceived firm and innovation performance"</i> Subhash C Kundu, Neha Gahlawat	Retensi Karyawan (Yamamoto, 2011) Kinerja Karyawan (Hurley and Hult, 1998).	penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 563 responden dari 204 organisasi yang beroperasi di India	Analisis yang digunakan menggunakan Analisis Regresi Berganda.	retensi karyawan dalam bentuk 'pengembangan dan pemberdayaan' dan 'budaya organisasi yang mendukung' berhubungan positif dengan persepsi kinerja perusahaan.

No.	Judul Jurnal	Variabel	Sampel	Cara Mengolah	Hasil/Kesimpulan
26	<i>the effect of job satisfaction to employee retention</i> Ricardo S. Biason	Retensi Karyawan (Elton Mayo 2003) Kinerja Karyawan (Karia, 1999)	Berdasarkan kenyamanan metode sampling..	Data dianalisis menggunakan paket statistik SPSS. Alpha Cronbach 0,813 dan Keizer-Meyer-Olkin 0,865 diperoleh dari data yang dianalisis.	temuan penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan kerja dan retensi karyawan.
27	<i>antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality</i> Ayse Banu Eldamag, Alexander E. Ellinger, George R. Franke	Retensi Karyawan (Likert 1967) Kinerja Karyawan (Babin dan boles 1996)	Penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesione kepada 277 responden	Analisis data yang dilakukan dengan cara menganalisa hasil kuesioner dengan analisis regresi	Hasil dari penelitian ini yaitu Retensi Karyawan, komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dan kualitas pelayanan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2006) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Menurut Bohlander (2013), Penilaian kinerja adalah proses yang disampaikan setiap tahun oleh seorang penyelia untuk bawahan yang dirancang untuk membantu karyawan memahami peran mereka, tujuan, dan harapan ketika datang untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

2. Tahapan Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki beberapa metode yaitu :

A. Metode Sifat

- 1) Skala penilaian grafis: dalam metode ini ciri/karakteristik yang dinilai pada garis/skala. Bentuk penilaian antar organisasi mungkin berbeda tergantung dimensi yang akan dinilai, sejauh mana dimensi kinerja didefinisikan, dan sejauh mana titik – titik pada skala didefinisikan.
- 2) Skala standar campuran: dalam metode ini manajer mengevaluasi sifat yang dipertimbangkan terhadap tiga deskripsi perilaku spesifik yang relevan dengan tiap sifat yang akan dinilai.
- 3) Metode pilihan paksa: sifat pendekatan untuk penilaian kinerja yang membutuhkan penilai untuk memilih dari laporan yang dirancang untuk membedakan antara kinerja sukses dan berhasil.
- 4) Metode esai: penyelia menulis pernyataan yang menggambarkan perilaku karyawan baik kekuatan dan kelemahan agar bisa membuat rencana pengembangan karyawan di masa depan.

B. Metode Perilaku

- 1) Metode insiden kritis: menilai karyawan berdasarkan insiden kritis baik yang menguntungkan atau tidak yang kaitannya bagi pekerjaan.
- 2) Metode daftar periksa perilaku: daftar periksa/ceklis terdiri dari sekelompok pernyataan yang berhubungan dengan pekerjaan yang diberikan.
- 3) *Behavioral anchored rating scale* (BARS) atau skala penilaian perilaku terhubung merupakan cara untuk meingkatkan skala penilaian. Skala ini didasarkan pada insiden kritis kinerja pekerjaan.

- 4) Skala observasi perilaku mirip dengan BARS tetapi meminta pemberi nilai untuk mengevaluasi seberapa sering perilaku diamati.

C. Metode Hasil

- 1) Mengukur produktivitas: bisa diukur dengan menilai hasil yang dicapai. Pekerja produksi bisa dievaluasi dengan output yang diproduksi, tingkat memo, dan cacat.
- 2) Manajemen oleh tujuan: sebuah filosofi manajemen yang menilai kinerja atas dasar pencapaian karyawan tujuan yang ditetapkan oleh kesepakatan bersama karyawan dan manajer. Agar program ini sukses maka harus membuat tujuan yang diukur dan ditetapkan bagi jangka panjang dan pendek. Tujuan juga harus realistis dan dapat di kontrol karyawan. Keuntungan dari program ini adalah karyawan dapat mengukur kinerja mereka sendiri, tujuan kuantitatif telah ditetapkan, penetapan tujuan merupakan usaha bersama antara karyawan dan manajer, dan karyawan puas akan tujuan yang ditetapkan. Sedangkan kelemahannya adalah beberapa studi menunjukkan program ini hanya mencapai keberhasilan yang biasa saja, tujuan tidak realistis dapat dibuat, karyawan dan manajer mungkin tidak sepenuhnya berkomitmen dengan prosesnya, dan beberapa
- 3) tujuan mungkin sulit diukur.
- 4) *The Balanced Scorecard* berfokus menilai pada empat kategori keuangan, pelanggan, proses, dan pembelajaran. Agar metode ini sukses maka harus menerjemahkan strategi ke dalam tujuan *scorecard* yang jelas, melampirkan langkah – langkah untuk tiap tujuan, memberikan umpan balik kinerja berdasarkan ukuran, memberdayakan karyawan untuk melakukan perbaikan kerja, menilai kembali strategi.

Menurut Mondy & Noe (2005), ada tujuh metode penilaian kinerja yaitu:

1. Rating Scales

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (performance factor). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

2. Critical Incidents

Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (extremely good or bad behaviour) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (high favorable) dan perilaku kerja yang sangat negatif (high unfavorable) selama periode penilaian.

3. Essay

Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

4. Work standard

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. Ranking

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

6. Forced distribution

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)

Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

3. Standar Penilaian

Menurut Bohlander (2013), HRD bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengkoordinasikan program pelatihan sementara manajer membantu dalam membangun tujuan program tersebut. Sebelum menilai kinerja karyawan, standar kinerja yang tepat harus ditetapkan dan dikomunikasikan kepada karyawan. Standar ini harus berkaitan dengan pekerjaan.

- A. Strategis relevansi mengacu kepada bagaimana standar penilaian berhubungan dengan tujuan strategis organisasi. Strategi berbasis kepada hasil proses penilaian kinerja yang akan didokumentasikan manajer HR untuk membenarkan berbagai biaya pelatihan untuk menutup kesenjangan.
- B. Kekurangan kriteria berarti ketika terfokus standar pada satu elemen dari pekerjaan, orang cenderung meninggalkan kriteria evaluasi penting.
- C. Kriteria kontaminasi terjadi saat standar kinerja dipengaruhi oleh faktor – faktor di luar kendali karyawan seperti bahan atau peralatan yang buruk

mempengaruhi kinerja karyawan sehingga standar kerjanya terkontaminasi.

- D. Keandalan mengacu kepada stabilitas atau standar konsistensi atau sejauh mana individu cenderung untuk mempertahankan tingkat tertentu kinerja dari waktu ke waktu.

4. Indikator Penilaian Kinerja

Pengukuran penilaian kinerja pada penelitian ini mengacu pada item oleh Dipboye dkk (1981) dalam Mount (1983):

- A. *Overall experience with appraisal system* mengacu pada pengaruh penilai dalam sistem penilaian.
- B. *Quality of Appraisal discussion* mengacu pada kualitas dari diskusi penelitian
- C. *Company policy on performance appraisal* mengacu pada kebijakan perusahaan dalam penilaian kinerja.
- D. *Holding appraisal discussion separate from salary discussion* mengacu pada diskusi penilaian yang terpisah dari diskusi gaji
- E. *appraisal forms Separate for each job family* dicirikan dengan terpisahnya bentuk penilaian untuk setiap jenis pekerjaan (bentuk penilaian sama hanya kontennya yang berbeda)
- F. *Providing copy of appraisal to employees* dicirikan dengan diberikannya hasil penilaian kinerja kepada karyawan.
- G. *How system helps manager use common frame of reference* mengacu pada bagaimana sistem membantu manajer menggunakan kerangka acuan umum

- H. *How appraisal ties into work planning* mengacu kepada hubungan antara penilaian dengan rencana kerja.
- I. *How appraisal ties into career planning* mengacu kepada hubungan antara penilaian dengan rencana karir.
- J. *How appraisal ties into salary administration* mengacu kepada hubungan antara penilaian dengan administrasi gaji.
- K. *Way system communicated to employees* mengacu kepada sistem yang digunakan untuk berkomunikasi dengan karyawan.
- L. *Definition and evaluation of overall performance* mengacu kepada penjelasan dan evaluasi kepada keseluruhan kinerja.
- M. *How well performance factors tapped important parts of employe's jobs* mengacu pada Seberapa baik faktor kinerja memanfaatkan bagian penting dari pekerjaan karyawan
- N. *Clarity of performance factor definitions* mengacu pada Kejelasan definisi faktor kinerja
- O. *Helpfulness of examples accompanying each performance factor* mengacu pada Banyak contoh yang menyertai setiap faktor kinerja
- P. *Usefulness of importance ratings* dicirikan dengan bergunanya penilaian.
- Q. *Usefulness of effectiveness ratings* dicirikan dengan keefektivitasan penilaian.
- R. *Extent forms helped discuss performance* mengacu pada Formulir yang luas membantu membahas kinerja
- S. *Extent discussion helped development planning* mengacu pada Diskusi yang luas membantu perencanaan

Lalu menurut Nawawi (2003) indikator Penilaian Kinerja diantaranya adalah ;

- A. Relevansi, harus sesuai dengan standar kinerja dan tujuan organisasi, serta kesesuaian standar penilaian kinerja dengan target kerja.
- B. Sensitivitas, mampu membedakan antara kinerja yang efektif dan tidak efektif. Sensitivitas ini meliputi penilaian yang objektif, dan penilaian dijadikan sebagai alat evaluasi.
- C. Reliabilitas, penilaian harus konsisten. Reliabilitas ini meliputi penilaian memiliki standar yang jelas, dan penilaian menggunakan sistem yang baku sesuai dengan *critical element* kerja yang diidentifikasi melalui job analisis dan dimensi yang dinilai melalui formulir penilaian.
- D. Akseptabilitas, penilaian kinerja harus dapat diterima oleh semua pihak dan harus didukung oleh program sumberdaya manusia. Pembuatan penilaian kinerja harus mendapat masukan dari karyawan dan manajer. Akseptabilitas ini meliputi pembagian tanggung jawab kerja yang jelas, dan hasil penilaian dapat dijadikan dasar penghargaan dan sanksi.
- E. Praktis, instrument penilaian kinerja harus mudah dimengerti serta dapat dilaksanakan oleh karyawan dan manajer. Praktis ini meliputi informasi yang mudah diperoleh, dan komunikatif.

Sedangkan menurut Dessler (1994) indikator Penilaian Kinerja diantaranya adalah:

- A. Supervisor Penentu penilaian paling utama : Supervisor memiliki posisi paling baik untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja bawahannya. Namun ada penilaian dari supervisor dapat bias, karena ia tidak memahami bagaimana kolega dan pelanggan melihat kinerja karyawan tersebut

- B. Rekan (Peer) : Penilaian kinerja biasanya dilakukan oleh rekan kerja. dimana dipilih tiga orang rekan kerja yang akan dimintai pendapat mengenai kinerja temannya.
- C. Komite Penilaian : Komite ini biasa terdiri atas supervisor langsung karyawan dan tiga atau empat supervisor lainnya.
- D. Penilaian Mandiri : 15 Penilaian yang dilakukan untuk dirinya sendiri. Namun masalah utamanya adalah karyawan biasa menilai diri mereka lebih tinggi daripada supervisor atau rekan kerja.
- E. Bawahan : Upward feedback dapat meningkatkan kinerja manajer. Manajer yang menemui bawahannya untuk membicarakan upward feedback meningkat jauh lebih banyak dibanding manajer yang tidak.
- F. 3600 Feedback : Penilaian kinerja 3600 Feedback merupakan penilaian yang dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan kerja, diri sendiri, dan komite penilaian.

2.2.2 *Sistem Reward*

1. **Pengertian Sistem Reward**

Menurut Nawawi (2001) penghargaan / ganjaran pada dasarnya berarti usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Di dalamnya termasuk juga perasaan senang, puas dan bergairah dalam bekerja secara fisik, sosial, kesehatan mental, mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan dan memperoleh symbol status yang dinilai berharga oleh individu.

2. Jenis Reward

A. Jenis-Jenis Reward

Segala sesuatu yang diberikan organisasi untuk memuaskan satu atau beberapa kebutuhan individu disebut sebagai penghargaan atau *reward*. Jenis penghargaan ini dikelompokkan menjadi 2 kategori, yaitu:

1) Penghargaan Ekstrinsik (*Extrinsic Rewards*)

Penghargaan ekstrinsik adalah segala sesuatu yang akan diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja, dimana sesuatu yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya. Menurut Gibson dkk, penghargaan ekstrinsik mencakup penghargaan yang bersifat finansial, promosi dan imbalan antar pribadi atau rasa hormat. Penghargaan ekstrinsik ini diberikan untuk memuaskan kebutuhan dasar (*basic needs*), keamanan, kebutuhan sosial dan kebutuhan untuk mendapat pengakuan. Sifat penghargaan ekstrinsik adalah *tangible* atau dapat dirasakan secara fisik. Bentuk penghargaan ekstrinsik diantaranya adalah:

a) Insentif

Insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang berikan oleh pemimpin organisasi sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi. Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan. Misalnya kepala sekolah memberikan insentif kepada guru yang

ditugaskan mengajar pada jam tambahan atau bimbel, untuk siswa yang akan menghadapi ujian akhir.

b) Bonus

Bonus adalah imbalan yang berupa sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga melampaui harapan pemimpin. Apabila pembayaran gaji pokok biasanya dilakukan setiap bulan, maka pembayaran bonus dilakukan secara bervariasi tergantung pada perjanjian antara pengusaha dan pegawainya, misalnya bonus tahunan. Dengan demikian pembayaran bonus dapat bertindak sebagai insentif bagi para pekerja agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Bonus tahunan biasanya diberikan apabila perusahaan mendapat laba atau keuntungan atau memiliki nilai saldo positif di akhir tahun.

Pemberian bonus sendiri didasarkan akan 3 hal. Pertama, berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu. Artinya jika jumlah unit produksi yang dihasilkan melebihi jumlah yang telah ditetapkan, karyawan akan menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkannya.

Kedua, apabila terjadi penghematan waktu. Artinya jika pegawai menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya, pegawai tersebut menerima bonus dengan alasan menghemat waktu waktu itu, lebih banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan.

Ketiga, bonus diberikan berdasarkan perhitungan yang progresif. Artinya jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksi barang dalam jumlah yang semakin besar, makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkan.

Dasar pemberian bonus pada penjelasan diatas ialah pemberian bonus dalam dunia kerja. Dalam dunia pendidikan pemberian bonus dapat diberikan berdasarkan penghematan waktu. Misalnya penghematan waktu ini dapat tercermin ketika seorang guru mampu menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

I. Penghargaan secara formal dari pimpinan

Saat ini banyak organisasi atau lembaga pendidikan yang menerapkan sistem pemberian penghargaan. Tujuan dari penghargaan formal ini adalah untuk memberitahukan kepada semua pegawai bahwa salah satu pegawai telah berprestasi dan pantas untuk diberi penghargaan. Penghargaan ini dapat berupa gelar, medali atau sertifikat yang diberikan pada pegawai yang berprestasi. Pada umumnya waktu pemberian penghargaan ini adalah ketika organisasi tersebut melakukan kegiatan formal. Misalnya kepala sekolah memberikan sertifikat penghargaan pada salah seorang guru karena beliau rajin mengikutsertakan siswanya untuk mengikuti lomba akademis maupun non akademis.

II. Pujian

Pujian adalah bentuk reinforcement yang positif dan baik. Pujian yang diucapkan pada waktu yang tepat dapat dijadikan sebagai alat motivasi. Dalam hal ini kepala sekolah memberikan pujian kepada salah seorang guru karena memberikan contoh positif bagi guru lain.

III. Promosi Jabatan

Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar dari pada tanggung jawab yang telah dibebankan sebelumnya.²⁵ Pada umumnya setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Organisasi pada umumnya menggunakan 2 kriteria utama dalam mengembangkan seseorang yang dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. ²⁶ Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dikatakan sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu.

Sedangkan praktek promosi yang didasarkan pada senioritas berarti pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama. Namun pada umumnya pada lembaga pendidikan kepala sekolah

memberikan promosi jabatan kepada seorang guru karena lamanya mengabdikan dan bagaimana kinerjanya selama proses pengabdian.

2) Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Rewards*)

Penghargaan intrinsik adalah sesuatu yang dirasakan langsung oleh seseorang ketika dirinya melakukan sesuatu. Sesuatu yang dirasakan ini dapat berupa kepuasan dalam melakukan sesuatu, perasaan lega karena telah menuntaskan sesuatu serta adanya peningkatan kepercayaan diri dan sebagainya.

Bentuk penghargaan ini mengacu pada faktor-faktor pekerjaan itu sendiri atau *job context* seperti pekerjaan memberi tantangan dan menarik, puas atas pekerjaan, tingkat keragaman pekerjaan, pengembangan sistem kerja yang memberi umpan balik, dan atribut-atribut pekerjaan menantang lainnya. Sumber penghargaan intrinsik ini berasal dari individu itu sendiri. Menurut Gibson dkk. Imbalan intrinsik mencakup rasa penyelesaian dalam pencapaian prestasi, otonomi dan pertumbuhan pribadi.

a) Pencapaian Prestasi

Pencapaian prestasi adalah imbalan yang ditata tersendiri yang diperoleh jika seseorang mencapai suatu tujuan yang menantang. Mc Clelland dalam Gibson menemukan adanya perbedaan individual dalam perjuangan untuk prestasi. Beberapa individu mencari tujuan yang menantang sementara lainnya mencari tujuan yang rendah.

Jadi dapat diketahui bahwa tujuan yang menantang atau sukar akan menghasilkan tingkat prestasi individual yang lebih tinggi dibanding tujuan yang sedang atau rendah. Akan tetapi perbedaan individu merupakan hal yang perlu dipertimbangkan sebelum dicapai kesimpulan tentang pentingnya imbalan prestasi. Dalam hal ini pencapaian prestasi dapat menjadi sebuah imbalan intrinsik apabila, seorang guru dapat mencapai suatu prestasi dan mendapat kepuasan kerja didalam diri guru tersebut.

b) Otonomi

Melakukan apa yang terbaik menurut karyawan yang bersangkutan dalam situasi yang khusus. Dalam pekerjaan yang berstruktur dan dikendalikan manajemen secara ketat akan sukar menciptakan tugas yang menimbulkan rasa otonomi.

Dalam hal ini otonomi dapat dirasakan ketika seorang guru diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapatnya saat pertemuan atau rapat. Selain itu juga dapat dirasakan ketika kepala sekolah melakukan supervisi dengan sistem pendampingan. Karena dengan sistem pendampingan seorang guru tidak akan merasa seperti sedang dinilai.

c) Pertumbuhan Pribadi

Pertumbuhan pribadi setiap individu adalah suatu pengalaman yang unik. Seseorang yang sedang mengalami pertumbuhan merasakan perkembangan. Dengan mengembangkan kesanggupan, seseorang mampu memaksimalkan atau paling tidak memuaskan potensi keahliannya. Sebagian orang sering kecewa terhadap tugas dan organisasi mereka jika mereka tidak dizinkan atau didorong

mengembangkan keahlian mereka. Dalam hal ini kepala sekolah harus memberikan pelatihan atau seminar untuk mengembangkan potensi guru sebagai pegawainya. Sehingga nantinya pertumbuhan pribadi setiap guru dapat tercapai.

2. Tujuan *Reward*

Adapun tujuan pemberian *reward* yang utama adalah:

A. Menarik (*Attract*)

Reward harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi.

B. Mempertahankan (*Retain*)

Reward juga bertujuan untuk mempertahankan pegawai dari incaran organisasi lain. Sistem *reward* yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah pegawai yang keluar.

C. Memotivasi (*Motivate*)

Sistem *reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang tinggi.

3. Indikator Sistem *Reward*

Menurut Jiang dkk (2009) dalam Loon dkk (2017) Item dari *rewards* diantaranya adalah:

A. Kenaikan Gaji : dimana perusahaan memberikan kenaikan gaji secara bertahap.

- B. Bekerja secara baik : dimana perusahaan memberikan penghargaan karena kinerja yang baik.
- C. Motivasi kerja : dimana perusahaan memberikan penghargaan sebagai motivasi bagi para pekerja.
- D. Pengembangan diri : dimana perusahaan memfasilitasi untuk karyawan mengembangkan dirinya sendiri.
- E. Kepuasan kerja : dimana perusahaan memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawan yang dinilai baik

Lalu menurut Hamzah (2007) indikator Sistem Reward diantaranya adalah :

- A. Insentif yang diberikan, merupakan penghargaan yang didapatkan oleh karyawan merasa sesuai dengan hasil kerja yang sudah diberikannya kepada perusahaan
- B. Kenaikan pangkat, merupakan penghargaan yang didapat oleh karyawan dengan hasil promosi pada perusahaannya.
- C. Pendidikan dan pelatihan, merupakan penghargaan yang didapat oleh karyawan selama berada di perusahaan dari mulai pembelajar Pendidikan sampai pelatihan pelatihan softskill dan hardskill
- D. Motivasi dan tujuan, merupakan penghargaan secara moril dari karyawan tersebut kedepannya

Sedangkan menurut DeCenzo (2010) indikator Sistem Reward diantaranya :

- A. Sistem penggajian yang sebanding dengan kinerja : hasil yang dikerjakan dengan hasil yang dikerjakan sesuai
- B. Sistem bonus yang sesuai. : hasil dari bonus yang dijanjikan dengan hasil yang dikerjakan sesuai

- C. Apresiasi dalam penugasan. Reward Intrinsik : hasil dari apresiasi dari kinerjanya terhadap perusahaan
- D. Berperan dalam pengambilan keputusan. : ikut andil dalam pengambilan keputusan dalam manajemen perusahaan tersebut
- E. Keleluasaan dalam bekerja. : lingkungan dan manajemen yang memberikan kenyamanan berupa keleluasaan terhadap karyawannya
- F. Pekerjaan yang bervariasi. : Variasi divisi dan pekerjaan perusahaan yang bermacam macam
- G. Tanggung jawab terhadap pekerjaan. : tanggung jawab kepada kerjaan yang sudah didapatkan

2.2.3 Komitmen Organisasional

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Mathis dan Jackson (2016) komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Komitmen Organisasional menurut Lincoln dalam Sopiah (2008) adalah mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Menurut Robbins (2008) Komitmen organisasional (organizational commitment), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Menurut Ivancevich (2007) Komitmen organisasional adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diidentifikasi bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap yaitu, rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan setia terhadap organisasi. Bukti penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen organisasional dapat mengurangi efektivitas organisasi.

2. Bentuk Komitmen Organisasional

Mayer & Allen (1991) dalam (Abrahamsson, 2002) mengemukakan bahwa terdapat tiga komponen komitmen organisasional yaitu:

A. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan dikembangkan apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan.

B. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*)

Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) adalah keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi.

C. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan dikembangkan sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan tindakan tertentu dan menerima keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Menurut Kanter (Sopiah, 2008) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional yaitu:

A. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

B. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

C. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan.

3. Indikator Komitmen Organisasional

Steers dan Porter (Sopiah, 2008) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

A. Faktor personal yang meliputi *job expectation*, *psychological contract*, *job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.

B. Faktor organisasi, meliputi *initial works experience*, *job scope*, *supervision*, *goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.

C. *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*.

Faktor yang bukan berasal dari organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Menurut Dessler (2008) yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

- A. *Make it charismatic* : Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.
- B. *Build the tradition* : Segala sesuatu yang baik dalam organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- C. *Have comprehensive grievance procedures* : Bila ada keluhan dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- D. *Provide extensive two-way communications* : Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- E. *Create a sense of community* : Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, dan lain-lain.
- F. *Build value-based homogeneity* : Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama.
- G. *Share and share a like* : Organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain.

- H. *Emphasize barnraising , cross utilization, and teamwork* : Organisasi sebagai suatu komunitas yang harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat, dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi.
- I. *Get together* : Adakan acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaa terjalin.
- J. *Support employee development* : Organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.
- K. *Commit to actualizing* : Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai kapasitas masing-masing.
- L. *Provide first year job challenge* : Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi, harapan dan kebutuhannya.
- M. *Enrich and empower* : Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton, karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan.
- N. *Promote from within* : Bila ada lowongan jabatan sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
- O. *Provide developmental activities* : Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya akan memotivasi karyawan untuk berkembang
- P. *The question of employee security* : Bila karyawan merasa aman baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.
- Q. *Commit to people first value* : Membangun komitmen karyawan pada perusahaan merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara

instan. Oleh karena itu perusahaan harus memberi perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi.

- R. *Put in writting* : Data tentang organisasi dimuat dalam bentuk tulisan, tidak hanya dalam bentuk lisan.
- S. *Hire right kind managers* : Bila pimpinan ingin menanamkan nilai- nilai, kebiasaan, dan lain-lain sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari. *Walk the walk* : Tindakan jauh lebih efektif dari pada kata-kata.

Menurut Robbins (2008) indikator komitmen organisasional diantaranya :

- A. Komitmen Afektif, merupakan perasaan untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai nilainya
- B. Komitmen Berkelanjutan, merupakan komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan alasan moral dan etis
- C. Komitmen Normatif, merupakan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut

Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Crosby (2015) mengemukakan bahwa terdapat beberapa item dalam komitmen organisasional yang diantaranya adalah:

- A. Senang dengan perusahaan : Karyawan merasa senang untuk berkarier di perusahaan tersebut untuk waktu yang lama
- B. Harmonis antara karyawan : Karyawan merasa enjoy dengan karyawan dalam perusahaan tersebut

- C. Kepengikatan Permasalah : Karyawan merasa bahwa permasalahan perusahaan merupakan permasalahan pribadi.
- D. Keterikatan karyawan dalam pekerjaan : Karyawan merasa mudah untuk merasa mengikat dengan perusahaan lainnya seperti perusahaan saat ini.
- E. Kekhawatiran karyawan secara perilaku : Karyawan tidak merasa perusahaan ini menjadikan dia 'keluarga'.
- F. Kekhawatiran karyawan secara emosional : Karyawan tidak merasa terikat secara emosional dengan perusahaan ini.
- G. Kelebihan menurut karyawan : Perusahaan ini berarti banyak untuk personal karyawan.
- H. Kekhawatiran karyawan secara peluang : Karyawan tidak merasa mempunyai peluang kuat untuk bertahan di perusahaan.

2.2.4 Retensi Karyawan

1. Pengertian Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006), retensi merupakan upaya untuk mempertahankan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja perusahaan merupakan suatu tampilan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang di pengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang di miliki. Salah satu cara untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan menjaga retensi karyawan agar tetap tinggi. Sedangkan menurut Sumarni (2011), employee retention atau retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan ialah untuk mempertahankan

karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (intangible asset) yang tak ternilai bagi perusahaan. Dari pengertian-pengertian di atas, bahwa retensi karyawan adalah suatu proses dimana sebuah perusahaan mampu mempertahankan karyawannya yang potensial agar tetap loyal terhadap perusahaan dengan jangka waktu yang lebih lama.

2. Faktor Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006) terdapat tiga faktor yang mampu mempengaruhi retensi karyawan, yang antara lain :



Sumber : Mathis dan Jackson (2006)

Gambar 2.1 Faktor Penentu Retensi Karyawan

A. Komponen Organisasi

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Perusahaan

yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.

1) Budaya dan Nilai Organisasional

Pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi organisasional. Ada banyak contoh yang dapat diberikan mengenai karyawan teknis utama, profesional, dan administratif yang meninggalkan perusahaan karena budaya perusahaan yang tampaknya tidak menghargai orang dan menciptakan rintangan terhadap penggunaan kapabilitas individual.

2) Strategi, Peluang, dan Manajemen Organisasional

Komponen organisasional lain yang mempengaruhi retensi karyawan berhubungan dengan strategi, peluang, dan manajemen organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi bagaimana karyawan memandang organisasi mereka adalah kualitas perencanaan masa depan dari kepemimpinan organisasional. Organisasi yang memiliki tujuan yang ditetapkan dengan jelas yang membuat para manajer dan karyawan untuk bertanggung jawab atas pencapaian hasil dianggap sebagai tempat bekerja yang lebih baik, terutama oleh individu yang ingin maju, baik secara finansial maupun karier.

3) Kontinuitas dan Keamanan Kerja

Banyak individu melihat suatu kemunduran dalam keamanan kerja selama dekade yang lalu. Semua pengurangan karyawan, pemberhentian sementara, merger dan akuisisi, serta penyusunan ulang organisasional telah mempengaruhi loyalitas dan retensi karyawan.

B. Peluang Karir Organisasi

Survei terhadap karyawan di dalam semua jenis pekerjaan tetap menunjukkan bahwa usaha pengembangan karier organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan.

1) Pengembangan Karier

Organisasi menyampaikan peluang dan pengembangan karier dalam berbagai cara. Organisasi juga harus mengetahui cara-cara untuk menggunakan pengetahuan dan kapabilitas baru para karyawan didalam organisasi tersebut. Jika tidak, para karyawan cenderung memberikan kapabilitas barunya kepada pemberi kerja lain karena merasa “nilai” mereka mengalami peningkatan tidak diakui. Secara keseluruhan, usaha pengembangan karier organisasional dirancang untuk memenuhi harapan karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya saat ini.

2) Perencanaan Karier

Organisasi juga meningkatkan retensi karyawan dengan mengupayakan perencanaan karier formal. Para karyawan dan manajer mereka saling mendiskusikan peluang karier dalam organisasi dan aktivitas pengembangan karier apa saja yang akan meningkatkan perkembangan masa depan para karyawan.

C. Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja datang dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Banyak survey dan pengalaman para

professional SDM menunjukkan bahwa satu hal yang penting terhadap retensi karyawan adalah mempunyai praktik kompensasi kompetitif. Banyak manajer yakin bahwa uang merupakan faktor retensi karyawan yang utama.

1) Tunjangan Kompetitif

Persoalan kompensasi lain yang mempengaruhi retensi karyawan adalah program tunjangan kompetitif. Para pemberi kerja juga mempelajari bahwa memiliki sedikit fleksibilitas tunjangan membantu retensi karyawan.

2) Tunjangan dan Bonus Spesial

Beberapa pemberi kerja menggunakan banyak tunjangan dan bonus spesial untuk menarik dan memelihara karyawan. Perusahaan besar memiliki klub rekreasi di tempat, program perjalanan dengan potongan harga, pusat rekreasi siang hari, dan tunjangan sumber penghasilan lain untuk karyawan.

3) Kinerja dan Kompensasi

Banyak individu mengharapkan penghargaannya berbeda dengan penghargaan orang lain berdasarkan kinerja. Untuk mencapai hubungan kinerja yang lebih baik dengan kinerja organisasional dan individual, sejumlah perusahaan sector swasta menggunakan program penggajian variable dan insentif . Program ini dalam bentuk bonus uang atau pembayaran tunai sekaligus merupakan mekanisme yang digunakan untuk menghargai kinerja ekstra.

4) Pengakuan

Pengakuan karyawan sebagai bentuk penghargaan dapat nyata atau tidak nyata. Pengakuan nyata terdapat dalam banyak bentuk seperti “karyawan bulan ini” kehadiran yang sempurna atau penghargaan spesial lain. Pengakuan juga dapat bersifat nyata maupun tidak nyata. Umpan balik dari para manajer dan supervisor yang mengakui usaha dan kinerja ekstra dari individu adalah dengan memberikan pengakuan, walaupun penghargaan moneter tidak diberikan.

D. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Pertama, retensi karyawan dipengaruhi oleh proses seleksi. Beberapa organisasi menemukan bahwa angka perputaran karyawan yang tinggi dalam beberapa bulan lamanya pekerjaan sering kali dihubungkan dengan usaha penyaringan seleksi yang kurang memadai.

1) Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas dalam jadwal kerja dan bagaimana pekerjaan dilaksanakan menjadi lebih penting. Studi menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja membantu retensi karyawan. Sebagai gambaran, studi terhadap fleksibilitas tempat kerja yang berlangsung selama dua tahun melaporkan bahwa hubungan kerja yang fleksibel memberikan pengaruh yang positif pada retensi karyawan.

2) Keseimbangan Kerja/Kehidupan

Salah satu manfaat terbesar dari fleksibilitas kerja adalah ia sangat berkaitan dengan usaha pekerjaan/keluarga oleh para pemberi kerja. Program kerja/kehidupan yang diberikan oleh para pemberi kerja dapat mencakup banyak hal. Beberapa diantaranya meliputi opsi pekerjaan/tugas, seperti penjadwalan kerja yang fleksibel, pembagian kerja, atau telecommuting.

E. Hubungan Karyawan

Faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi.

1) Perlakuan yang adil

Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan SDM, keadilan dari tindakan disipliner, dan cara yang digunakan untuk memutuskan pemberian kerja dan peluang kerja, semuanya mempengaruhi retensi karyawan.

2) Dukungan dari supervisor/ manajemen

Persoalan lain yang mempengaruhi retensi karyawan adalah dukungan supervisor/ manajemen dan hubungan dengan rekan kerja. Banyak individu membangun hubungan yang akrab dengan sesama rekan kerja. Dalam survey terhadap individu dengan berbagai usia dan yang bekerja di berbagai industri, faktor yang disebutkan dengan sangat positif tentang bekerja adalah hubungan dengan para rekan kerja

2. Indikator Retensi Karyawan

Menurut Elton dkk (2003) dalam Biason (2017), bahwa item dalam retensi karyawan merupakan sebagai berikut :

- A. *Career Advancement* : Karyawan tetap bersama perusahaan saya karena ada kemajuan karir untuk kedepannya
- B. *Retirement benefits* : Karyawan ingin tetap dengan perusahaan tersebut karena ada keuntungan disaat pensiun.
- C. *Salary increase upon regularization* : Karyawan ingin tetap di perusahaan tersebut karena akan ada kenaikan gaji pada regularisasi kedepannya.
- D. *Job Description matches* : Karyawan ingin tetap bersama perusahaan tersebut karena deskripsi pekerjaan sesuai dengan keterampilan, pengalaman, dan pendidikan karyawan itu sendiri.

Lalu menurut Menurut Mathis dan Jackson (2009) indikator retensi karyawan diantaranya :

- A. Komponen Organisasional, karyawan ingin mengerti komponen komponen apa saja yang ada di perusahaan
- B. Peluang Karir, karyawan ingin melihat peluang karir di perusahaan tersebut baik atau bagaimana
- C. Penghargaan, karyawan ingin melihat penghargaan apa yang akan membuat dia berkomitmen terhadap perusahaan
- D. Rancangan Tugas dan Pekerjaan, karyawan ingin mengerti rancangan tugas dan pekerjaan di perusahaan tersebut
- E. Hubungan Karyawan, karyawan ingin melihat hubungan sesame karyawannya baik atau bagaimana

Sedangkan Menurut Kyndt (2009) indikator dari retensi karyawan diantaranya adalah :

- A. Keinginan untuk terus bekerja pada perusahaan ini selama 5 tahun ke depan
- B. Rencana kerja di perusahaan lain
- C. Mencintai pekerjaan yang dilakukan saat ini
- D. Tidak masalah untuk ditempatkan bekerja diposisi manapun
- E. Tidak akan menerima penawaran pekerjaan yang lebih menarik
- F. Pekerjaan yang dilakukan saat ini terasa sangat penting

2.5.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2007) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Menurut Mangkunegara (2001) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi) adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Simamora (2006), kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi Standar Ukuran Kinerja Karyawan. Menurut Nawawi (2001) kinerja adalah penilaian secara sistematis teratur tentang relevansi

antara tugas tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.

2. Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Noe (2011) terdapat 3 (tiga) macam, yaitu: strategis, administrasi dan pengembangan.

A. Tujuan Strategis

Pertama dari yang terpenting, sistem manajemen kinerja harus menghubungkan aktivitas karyawan dengan sasaran organisasi. Salah satu strategi utama yang dilakukan adalah mendefinisikan hasil, perilaku, dan sampai batas 35 tertentu, kemudian mengembangkan sistem pengukuran dan umpan balik yang akan memaksimalkan sejauh apa para karyawan menunjukkan berbagai karakteristik, terlibat dalam perilaku dan memperlihatkan hasil-hasilnya.

B. Tujuan Administrasi

Organisasi-organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja (khususnya penilaian kinerja) pada banyak keputusan administrasi : administrasi gaji (kenaikan gaji), promosi, pemeliharaan-penghentian tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja, dan pengakuan atas kinerja individu.

C. Tujuan Pengembangan

Tujuan ketiga dari manajemen kinerja adalah mengembangkan para karyawan yang efektif pada pekerjaannya. Ketika para karyawan tidak melakukan yang seharusnya, manajemen kinerja berusaha meningkatkan kinerjanya. Umpan balik yang diberikan selama proses evaluasi kerja

seringkali menjadi titik-titik kelemahan dari para karyawan. Idealnya, bagaimanapun juga, sistem manajemen kinerja tidak hanya mengidentifikasi kekurangan dari aspek-aspek kinerja karyawan, tetapi juga menyebabkan kekurangan tersebut, misalnya kekurangan keterampilan, masalah motivasi, atau beberapa rintangan menahan karyawan kembali.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja karyawan, ada beberapa faktor yang dapat digunakan sebagai standar ukurannya. Menurut Hasibuan (2004) baik atau tidaknya kinerja pegawai dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

A. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

B. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.

C. Kedisiplinan

Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.

D. Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

E. Kerjasama

Diukur dari kesediaan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

F. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

G. Tanggung jawab

Kinerja pegawai juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

Sedangkan menurut Gomes (1995) indikator untuk mengukur kinerja antara lain sebagai berikut:

- A. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- B. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- C. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.

- D. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- E. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- F. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- G. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- H. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Indikator Kinerja Karyawan menurut Babin dan Boles (1996) dalam Eldamag dkk (2008) yang baik diantaranya adalah :

- A. *Costumers service expectations*, dimana karyawan memuaskan harapan layanan pelanggan di perusahaannya tersebut
- B. *Work time effectively*, dimana karyawan mengatur waktu kerjanya secara efektif
- C. *Knowledge about the company's services* , dimana karyawan memiliki pengetahuan tentang layanan perusahaan ditempat ia bekerja
- D. *Customers expect* , dimana karyawan tahu apa yang diharapkan pelanggan perusahaannya tersebut
- E. *Good at the job* , ukuran dimana karyawan merasa pandai dalam pekerjaan yang dia lakukan

Sedangkan menurut Blanchard dalam wobowo (2009) terdapat tujuh indikator kinerja yang diantaranya adalah :

- A. Tujuan, merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai
- B. Standar, merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai
- C. Umpan Balik, merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan
- D. Alat dan Sarana, merupakan sumberdaya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tugas dengan baik
- E. Kompetensi, merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepada dirinya dengan baik
- F. Motif, merupakan alasan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu
- G. Peluang, merupakan sasaran untuk mendapatkan kesempatan menunjukkan prestasi kerjanya

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Penilaian Kinerja dengan Retensi Karyawan

Menurut Bohlander (2013), Penilaian kinerja adalah proses yang disampaikan setiap tahun oleh seorang penyelia untuk bawahan yang dirancang untuk membantu karyawan memahami peran mereka, tujuan, dan harapan ketika datang untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006), retensi merupakan upaya untuk mempertahankan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Menurut Iqbal dkk (2013) informasi yang dikumpulkan dan penilaian kinerja memberikan dasar untuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan staf yang ada, dan memotivasi dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas melalui penghargaan yang benar dan tepat atas kinerja mereka. Menurut Ejaz dkk (2015) untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, sebagian besar organisasi

mempertahankan karyawan yang diinginkan yang sangat bermanfaat dan tidak dapat digunakan oleh pesaing lain di dunia bisnis dalam hal menyediakan lingkungan yang baik dan menciptakan produktivitas yang diinginkan dengan kepuasan dan moral yang tinggi akan membantu membuat kinerja karyawan jauh lebih baik dalam hal produktivitas dan layanan pelanggan juga. Menurut Idrees dkk (2017) berkat penilaian kinerja karyawan, organisasi bekerja untuk mencapai hasil yang baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gulzar dkk (2017), dengan judul *“Impact of Performance Appraisal on Employee Retention: A study on Banking Sector of Pakistan”* ditemukan bahwa kinerja penilaian, pengembangan karir, pemberdayaan kepuasan kerja dan umpan balik dan penghargaan sistem semua memiliki dampak positif pada retensi karyawan jika dilakukan secara teratur dan memadai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kakar dkk (2015), dengan judul *“Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention: A Case of Banking Sector in Quetta Balochistan”* ditemukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan ada antara praktik manajemen sumber daya manusia (pemberdayaan, kompensasi, pelatihan dan sistem penilaian) terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ejaz dkk (2015), dengan judul *“An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention Findings from Insurance Companies of Karachi”* ditemukan bahwa praktik HRM (pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan pemberdayaan) memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan.

H1: Penilaian Kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap Retensi Karyawan.

2.3.2 Hubungan Sistem *Reward* dengan Retensi Karyawan

Menurut Nawawi (2001) penghargaan / ganjaran pada dasarnya berarti usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh

aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Di dalamnya termasuk juga perasaan senang, puas dan bergairah dalam bekerja secara fisik, sosial, kesehatan mental, mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan dan memperoleh symbol status yang dinilai berharga oleh individu. Menurut Mathis dan Jackson (2006), retensi merupakan upaya untuk mempertahankan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Menurut Ibrar dkk (2015) sistem imbalan penting untuk kinerja karyawan karena akan lebih efektif untuk sistem penghargaan tinggi. Menurut Shonubi dkk (2017) ditegaskan bahwa konsep penghargaan karyawan adalah komponen penting untuk menciptakan emosi positif di organisasi manapun. Menurut Ejaz dkk (2015) untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, sebagian besar organisasi mempertahankan karyawan yang diinginkan yang sangat bermanfaat dan tidak dapat digunakan oleh pesaing lain di dunia bisnis dalam hal menyediakan lingkungan yang baik dan menciptakan produktivitas yang diinginkan dengan kepuasan dan moral yang tinggi akan membantu membuat kinerja karyawan jauh lebih baik dalam hal produktivitas dan layanan pelanggan juga. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Shonubi dkk (2017), dengan judul *“appreciation: an empirical review on the colossal impact on telecom industry employee retention in malaysia”* ditemukan bahwa dampak penghargaan yang sangat besar memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Haider dkk (2015), dengan judul *“The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector”* ditemukan bahwa adanya dampak signifikan praktik SDM pada retensi karyawan. Pemberian penghargaan dan budaya memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan sedangkan pelatihan dan pengembangan memiliki yang negatif. Studi ini

memandu manajemen untuk menyusun strategi yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Terera dkk (2014), dengan judul “*The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention*” ditemukan bahwa penghargaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

H2: Sistem Reward berpengaruh positif signifikan terhadap Retensi Karyawan.

2.3.3 Hubungan Komitmen Organisasional dengan Retensi Karyawan

Menurut Robbins (2008) Komitmen organisasional (organizational commitment), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Mathis dan Jackson (2006), retensi merupakan upaya untuk mempertahankan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Menurut Anis dkk (2011) untuk mempertahankan karyawan, departemen sumber daya manusia (SDM) menjadi aktif dan membuat kebijakan untuk perbaikan karyawan sehingga karyawan akan puas dengan organisasi dan tetap bersama organisasi untuk waktu yang lebih lama. Menurut Ejaz dkk (2015) untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, sebagian besar organisasi mempertahankan karyawan yang diinginkan yang sangat bermanfaat dan tidak dapat digunakan oleh pesaing lain di dunia bisnis dalam hal menyediakan lingkungan yang baik dan menciptakan produktivitas yang diinginkan dengan kepuasan dan moral yang tinggi akan membantu membuat kinerja karyawan jauh lebih baik dalam hal produktivitas dan layanan pelanggan juga. Menurut Akhtar dkk (2015) karena pengaruh besar pada sikap kerja seperti kepuasan kerja, penggantian karyawan, kinerja karyawan, dan absensi karyawan, komitmen organisasional telah menjadi pusat perhatian bagi banyak studi

penelitian. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sow dkk (2016), dengan judul “*Normative Organizational Commitmen and its Effects on Employee Retention*” ditemukan bahwa dampak komitmen organisasional yang normative berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anitha dkk (2016), dengan judul “*Role of Organisational culture and employee Commitment in Employee Retention*” ditemukan bahwa adanya Faktor-faktor Budaya Organisasi dan dua komponen Komitmen (Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan) memiliki pengaruh tingkat tinggi pada pengukuran Retensi Karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anis dkk (2011), dengan judul “*Impact of Organizational Commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry*” ditemukan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja karyawan dan retensi karyawan.

H3: Komitmen Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Retensi Karyawan.

2.3.4 Hubungan Penilaian Kinerja dengan Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Retensi Karyawan

Menurut Dessler (2006) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Menurut Dessler (2007) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Menurut Iqbal dkk (2013) informasi yang dikumpulkan dan penilaian kinerja memberikan dasar untuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan staf yang ada, dan memotivasi dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas melalui penghargaan yang benar dan tepat atas kinerja

mereka. Menurut Idrees dkk (2017) penggunaan kinerja secara teratur dan tepat memberikan hasil yang lebih baik bagi organisasi. Menurut Ibrar dkk (2013) kinerja karyawan yang tinggi memiliki peluang lebih besar untuk memimpin sebuah organisasi daripada mereka yang memiliki kinerja rendah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wanjala dkk (2015), dengan judul "*Influence of Performance Appraisal on Employee Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia County – Kenya*" ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja pekerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal dkk (2013), dengan judul "*Impact of Performance appraisal on employee's Performance involving the moderating role of Motivation*" ditemukan bahwa ada hubungan positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Idress dkk (2017), dengan judul "*Nexus between performance appraisal and employee's performance : Assesing the Moderating role of Motivation*" ditemukan bahwa ada hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.

H4: Penilaian Kinerja yang dimediasi oleh Retensi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.5 Hubungan Sistem Reward dengan Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Retensi Karyawan

Menurut Nawawi (2001) penghargaan / ganjaran pada dasarnya berarti usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Di dalamnya termasuk juga perasaan senang, puas dan bergairah dalam bekerja secara fisik, sosial, kesehatan mental, mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan dan memperoleh symbol status yang dinilai berharga oleh individu.

Menurut Mangkunegara (2001) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Menurut Ibrar dkk (2015) sistem imbalan penting untuk kinerja karyawan karena akan lebih efektif untuk sistem penghargaan tinggi. Menurut Shonubi dkk (2017) ditegaskan bahwa konsep penghargaan karyawan adalah komponen penting untuk menciptakan emosi positif di organisasi manapun. Menurut Idrees dkk (2017) penggunaan kinerja secara teratur dan tepat memberikan hasil yang lebih baik bagi organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ibrar dkk (2015), dengan judul “*the impact of reward on employee performance (a case study of malakand private school)*” ditemukan bahwa ada hubungan positif antara penghargaan (ekstrinsik dan intrinsik) dan kinerja pekerjaan karyawan. Sebagian besar organisasi menerapkan sistem penghargaan meningkatkan kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kanwal dkk (2017), dengan judul “*Impact Of Reward System On Employee Performance In Banking Sector*” ditemukan bahwa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik meningkatkan kinerja karyawan dan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Siddiqui (2015), dengan judul “*Impact Of rewards System On Employee Productivity: The Case of Orient Energy System with the Perspective of Employer*” ditemukan bahwa sistem penghargaan mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan tetapi tidak efektif dalam jangka panjang, dan juga memastikan bahwa pada tahap awal penghargaan intrinsik dan ekstrinsik mempengaruhi produktivitas karyawan tetapi pada tingkat yang lebih tinggi karyawan termotivasi hanya dengan ekstrinsik (imbalan finansial). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aslam dkk (2015), dengan judul “*impact of compensation and reward system on the*

performance of an organization: an empirical study on banking sector of Pakistan”

ditemukan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan sistem reward terhadap kinerja karyawan.

H5: Sistem Reward yang dimediasi oleh Retensi Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.6 Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2016) komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Simamora (2006), kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi Standar Ukuran Kinerja Karyawan. Menurut Ejaz dkk (2015) tantangan terbesar sekarang dalam sehari adalah bagaimana meningkatkan tingkat retensi dan memperlengkapi karyawan yang berharga dan salah satu masalah terbesar dengan organisasi yang mengganggu di dunia pasar yang kompetitif saat ini. Terera dkk (2014) jika suatu organisasi tidak dapat mempertahankan karyawannya, itu tidak akan dapat memanfaatkan aset manusia yang dikembangkan dalam organisasi. Menurut Ibrar dkk (2013) kinerja karyawan yang tinggi memiliki peluang lebih besar untuk memimpin sebuah organisasi daripada mereka yang memiliki kinerja rendah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Akhtar dkk (2015), dengan judul *"The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Study From Pakistan"* ditemukan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fu (2014), dengan judul *"The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational Commitment on job performance of*

Employee in China's Insurance Company" ditemukan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Khan dkk (2016), dengan judul *"The effect of rewards system, organizational commitment and experience on job satisfaction with respect to employee's Perceived Performance"* ditemukan bahwa adanya Sistem penghargaan organisasi, komitmen organisasional dan pengalaman organisasi, dalam hal panjang layanan, memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan kemudian kepuasan kerja juga memiliki hubungan positif dan signifikan dengan persepsi kinerja karyawan.

H6: Komitmen Organisasional yang dimediasi oleh Retensi Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.7 Hubungan Retensi Karyawan dengan Kinerja Karyawan

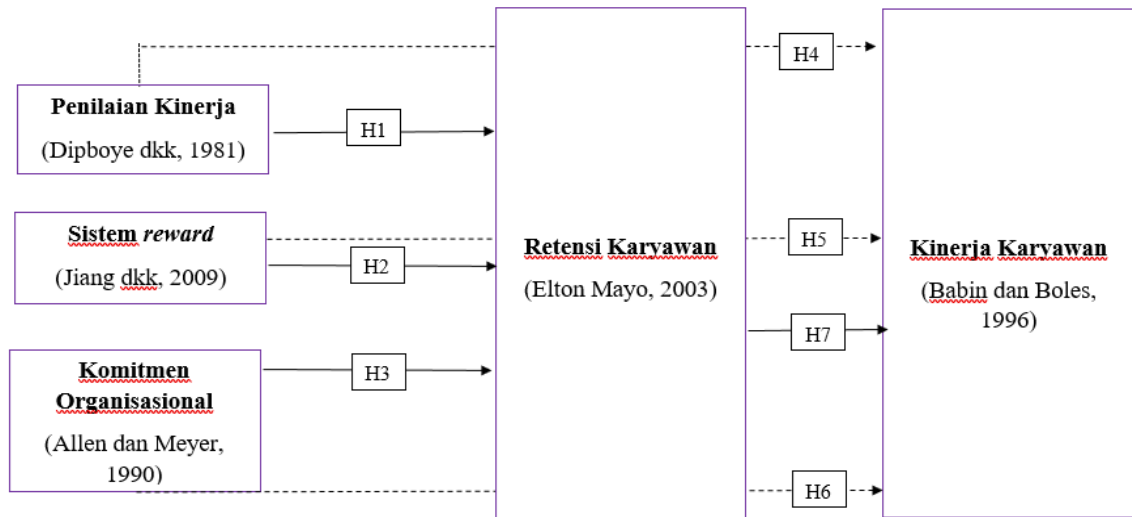
Menurut Sumarni (2011), employee retention atau retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Menurut Nawawi (2001) kinerja adalah penilaian secara sistematis teratur tentang relevansi antara tugas tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja. Menurut Ejaz dkk (2015) tantangan terbesar sekarang dalam sehari adalah bagaimana meningkatkan tingkat retensi dan memperlengkapi karyawan yang berharga dan salah satu masalah terbesar dengan organisasi yang mengganggu di dunia pasar yang kompetitif saat ini. Menurut Idrees dkk (2017) penggunaan kinerja secara teratur dan tepat memberikan hasil yang lebih baik bagi organisasi. Menurut Terera dkk (2014) jika suatu organisasi tidak dapat mempertahankan karyawannya, itu tidak akan dapat memanfaatkan aset manusia yang dikembangkan dalam organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sutanto dkk (2017), dengan judul

"The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo city, Indonesia" ditemukan bahwa rekrutmen, retensi, dan hubungan kerja menemukan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hunjra dkk (2014), dengan judul *"The Role Of Employee Retention and Employee Productivity on the Performance of OIL & Gas Sector of Pakistan"* ditemukan bahwa retensi karyawan serta produktivitas karyawan secara signifikan terkait dengan kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kundu dkk (2016), dengan judul *"Effect of employee retention practices on perceived firm and innovation performance"* ditemukan bahwa praktik retensi karyawan dalam bentuk 'pengembangan dan pemberdayaan' dan 'budaya organisasi yang mendukung' berhubungan positif dengan persepsi kinerja perusahaan.

H7: Retensi Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, terdapat pengaruh terhadap hubungan antar variabel yang diantaranya adalah Penilaian kinerja, *Sistem Reward*, Komitmen Organisasional, Retensi Karyawan dan Kinerja Karyawan di mana dari penelitian – penelitian tersebut penulis membangun model penelitian yang terdapat pada gambar berikut.



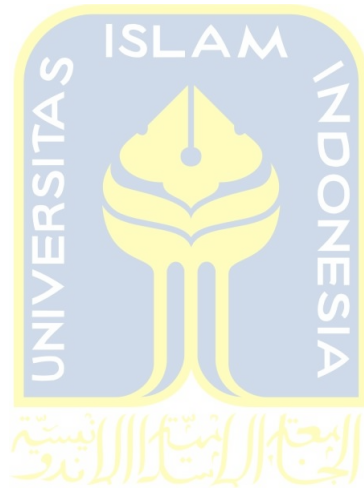
Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan variabel – variabel yang akan diteliti, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Penilaian Kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap Retensi Karyawan.
2. H2: *Sistem Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap Retensi Karyawan.
3. H3: Komitmen Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Retensi Karyawan.
4. H4: Penilaian Kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Retensi Karyawan.
5. H5: *Sistem Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Retensi Karyawan.
6. H6: Komitmen Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Retensi Karyawan.

7. H7: Retensi Karyawan memediasi berpengaruh positif signifikan ke Penilaian Kinerja, Sistem *Reward* dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Menurut Creswell (2008) Penelitian kuantitatif merupakan sarana untuk menguji teori obyektif dengan memeriksa hubungan antara variabel-variabel. Ulasan Variabel-variabel ini.pada gilirannya, dapat diukur. Biasanya pada instrumen, bernomor sehingga data dapat dianalisa menggunakan prosedur statistik. Laporan akhir tertulis memiliki struktur set terdiri dari pengenalan. Sastra dan teori, metode tersebut. Hasil dan Diskusi. Penulis merasa bahwa Menggunakan penelitian Kuantatif merupakan metode yang tepat untuk digunakan dalam penelitian tersebut agar mampu mendapatkan hasil yang diinginkan.

3.2 Lokasi Penelitian

3.2.1 Profil Perusahaan

EL'S Computer adalah toko komputer yang telah berdiri sejak tahun 1997 di Jalan Suryotomo Yogyakarta, pada 1 Desember 1999 EL'S Computer menempati gedung baru di jalan C.Simanjuntak 38 Yogyakarta hingga saat ini. Kini, EL'S Computer sudah memiliki beberapa cabang yang diantaranya di Jalan Honggowongso 12B, Solo dan Jalan Pierre Tendean 9A, Purwokerto.

Lebih dari 1 juta unit personal komputer telah EL'S Computer jual, oleh karena itu EL'S Computer merupakan "Pusat Belanja Komputer". berbagai perusahaan dan institusi yang telah menjadi pelanggan setia EL'S Computer diantaranya ada berbagai Universitas, Bank, Hotel, Sekolah dan masih banyak lagi. Selama kurang lebih 20 tahun berjalan, keberadaan EL'S Computer telah diakui oleh berbagai pihak, hal ini dibuktikan dengan berbagai macam penghargaan yang telah EL'S Computer terima, diantaranya: Microsoft Best Partner Of The Year FY 2011 &

2012, Acer Gold Partner Notebook Year 2011, Hitachi 2nd Best Dealer 2013, Asus Golden Partner 2011, 2012, 2013, 2014, Asus Best Value Partner 2014, Intel Platinum 2011, 2012, 2014, dan masih banyak lagi penghargaan lainnya.

Ditambah saat ini EL'S Computer sedang memperkuat dan melebarkan sayap online store yakni www.els.co.id yang diyakini akan menjadi salah satu komputer online store terbaik di Indonesia.

Komitmen untuk memberikan produk yang berkualitas, layanan, dan harga terbaik untuk customer merupakan budaya yang telah EL'S Computer bangun sejak awal hingga saat ini. EL'S Computer memastikan hanya menjual produk yang berkualitas, EL'S Computer me-review setiap produk yang mereka jual. Memberikan layanan purna jual yang baik menjadi perhatian EL'S Computer, oleh karenanya mereka memiliki teknisi-teknisi yang handal guna membantu memberikan solusi setiap permasalahan dari para customer.

Untuk mewujudkan layanan terbaik EL'S Computer terus mengembangkan semua staf untuk mampu melayani secara professional "one on one" kepada semua customer sebaik mungkin. Saat ini mereka juga menghadirkan layanan Els Total Care untuk menjamin kepuasan customer.

EL'S Computer juga memberikan jaminan harga terbaik, EL'S Computertidak mau ada pelanggan yang merasa kecewa saat mereka membayar lebih mahal dari pada nilai produk yang mereka dapat. Kepuasan customer merupakan impian mereka, dan EL'S Computer ingin keberadaan mereka memberikan manfaat untuk setiap customer yang membeli di toko mereka.

3.2.2 Logo Perusahaan



Gambar 3.1 Logo Perusahaan

(Sumber: <https://www.els.co.id/profil-perusahaan/>)

3.3 Identifikasi Variabel

3.3.1 Variabel Dependen

Menurut Sekaran (2003), Melalui analisis variabel dependen (yaitu, menemukan apa variabel mempengaruhinya), adalah mungkin untuk menemukan jawaban atau solusi untuk masalah ini. Untuk tujuan ini, peneliti akan tertarik dalam mengukur dan mengukur variabel dependen, serta variabel lain yang mempengaruhi variabel ini.

3.3.2 Variable Independen

Menurut Sekaran (2003) Variabel independen adalah salah satu yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif atau negatif. Ketika variabel independen muncul maka variabel dependen juga muncul dan apabila terdapat kenaikan terhadap tiap unit di variabel independen maka terdapat kenaikan atau penurunan dalam variabel dependen. Dalam kata lain, perubahan dalam variabel dependen dipertanggung jawabkan oleh variabel independen

3.3.3 Variable Mediasi / Intervening

Menurut Sekaran (2003) Variabel intervening adalah salah satu yang permukaan antara waktu variabel independen mulai beroperasi untuk mempengaruhi

variabel dependen dan waktu dampaknya dirasakan di atasnya. Adanya variabel mediasi sebagai fungsi dari operasi variabel independen dalam situasi apapun dan membantu mengkonseptualisasikan dan menjelaskan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen

3.4 Definisi Operasional

Operasional merupakan konsep untuk membuat sesuatu bisa diukur dengan melihat dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Hal tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam elemen yang dapat diamati dan diukur sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep (Sekaran dan Bougie, 2013). Berikut merupakan definisi operasional dalam penelitian ini yaitu:

3.4.1 Variabel Eksogen

1. Penilaian Kinerja

Mengacu pada beberapa penelitian Penilaian Kinerja menurut para ahli yang sudah diuraikan sebelumnya, Penilaian Kinerja dapat diartikan sebagai upaya menilai prestasi dari karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitasnya bagi organisasi. Dari 2 indikator penilaian kinerja antara Dipboye (1981), Nawawi (2003) dan Dessler (1994) , penulis lebih memilih indikator dari Dipboye, karena antara Dipboye, Nawawi dan Dessler sama sama menjelaskan secara rinci, namun Dipboye lebih mempunyai banyak poin indikator dibanding Nawawi dan Dessler. Pengukuran penilaian kinerja pada penelitian ini mengacu pada item oleh Dipboye dkk (1981) dalam Mount (1983):

- A. *Overall experience with appraisal system* mengacu pada pengaruh penilai dalam sistem penilaian.

- B. *Quality of Appraisal discussion* mengacu pada kualitas dari diskusi penelitian
- C. *Company policy on performance appraisal* mengacu pada kebijakan perusahaan dalam penilaian kinerja.
- D. *Holding appraisal discussion separate from salary discussion* mengacu pada diskusi penilaian yang terpisah dari diskusi gaji
- E. *appraisal forms Separate for each job family* dicirikan dengan terpisahnya bentuk penilaian untuk setiap jenis pekerjaan (bentuk penilaian sama hanya kontennya yang berbeda)
- F. *Providing copy of appraisal to employees* dicirikan dengan diberikannya hasil penilaian kinerja kepada karyawan.
- G. *How system helps manager use common frame of reference* mengacu pada bagaimana sistem membantu manajer menggunakan kerangka acuan umum
- H. *How appraisal ties into work planning* mengacu kepada hubungan antara penilaian dengan rencana kerja.
- I. *How appraisal ties into career planning* mengacu kepada hubungan antara penilaian dengan rencana karir.
- J. *How appraisal ties into salary administration* mengacu kepada hubungan antara penilaian dengan administrasi gaji.
- K. *Way system communicated to employees* mengacu kepada sistem yang digunakan untuk berkomunikasi dengan karyawan.
- L. *Definition and evaluation of overall performance* mengacu kepada penjelasan dan evaluasi kepada keseluruhan kinerja.
- M. *How well performance factors tapped important parts of employe's jobs* mengacu pada Seberapa baik faktor kinerja memanfaatkan bagian penting dari pekerjaan karyawan
- N. *Clarity of performance factor definitions* mengacu pada Kejelasan definisi faktor kinerja

- O. *Helpfulness of examples accompanying each performance factor* mengacu pada Banyak contoh yang menyertai setiap faktor kinerja
- P. *Usefulness of importance ratings* dicirikan dengan bergunanya penilaian.
- Q. *Usefulness of effectiveness ratings* dicirikan dengan keefektivitasan penilaian.
- R. *Extent forms helped discuss performance* mengacu pada Formulir yang luas membantu membahas kinerja
- S. *Extent discussion helped development planning* mengacu pada Diskusi yang luas membantu perencanaan

2. Sistem Reward

Mengacu pada beberapa penelitian Sistem *Reward* menurut para ahli yang sudah diuraikan sebelumnya, Sistem *Reward* dapat diartikan sebagai upaya organisasi memberi penghargaan atau hadiah terhadap karyawan, supaya karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Dari 3 indikator Sistem *Reward*, antara Jiang (2009), Hamzah (2007), dan DeCenzo (2010) penulis lebih memilih indikator menurut Jiang (2009), karena indikator Hamzah dan Decenzo mirip dengan Jiang, dan Jiang lebih spesifik indikatornya. Menurut Jiang dkk (2009) dalam Loon dkk (2017) Item dari *rewards* diantaranya adalah:

- A. Kenaikan Gaji : dimana perusahaan memberikan kenaikan gaji secara bertahap.
- B. Bekerja secara baik : dimana perusahaan memberikan penghargaan karena kinerja yang baik.
- C. Motivasi kerja : dimana perusahaan memberikan penghargaan sebagai motivasi bagi para pekerja.
- D. Pengembangan diri : dimana perusahaan memfasilitasi untuk karyawan mengembangkan dirinya sendiri.

- E. Kepuasan kerja : dimana perusahaan memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawan yang dinilai baik.

3. Komitmen Organisasional

Mengacu pada beberapa penelitian Komitmen Organisasional menurut para ahli yang sudah diuraikan sebelumnya, Komitmen Organisasional dapat diartikan sebagai upaya sikap atau bentuk perilaku karyawan terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, dan tujuan dari organisasinya. Dari 4 indikator dari Komitmen Organisasional menurut Steers dan Porter (2008), Dessler (2008), Robbins (2008), dan Allen dan Meyer (1990), penulis lebih memilih indikator dari Allen dan Meyer karena indikator Steers dan Porten dan Robbins hanya menjelaskan inti dari komitmen saja, dan Dessler terlalu banyak dan tidak se spesifik dari Allen dan Meyer. Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Crosby (2015) mengemukakan bahwa terdapat beberapa item dalam komitmen organisasional yang diantaranya adalah:

- A. Senang dengan perusahaan : Karyawan merasa senang untuk berkarier di perusahaan tersebut untuk waktu yang lama
- B. Harmonis antara karyawan : Karyawan merasa enjoy dengan karyawan dalam perusahaan tersebut
- C. Kepengikatan Permasalah : Karyawan merasa bahwa permasalahan perusahaan merupakan permasalahan pribadi.
- D. Keterikatan karyawan dalam pekerjaan : Karyawan merasa mudah untuk merasa mengikat dengan perusahaan lainnya seperti perusahaan saat ini.
- E. Kekhawatiran karyawan secara perilaku : Karyawan tidak merasa perusahaan ini menjadikan dia 'keluarga'.

F. Kekhawatiran karyawan secara emosional : Karyawan tidak merasa terikat secara emosional dengan perusahaan ini.

G. Kelebihan menurut karyawan : Perusahaan ini berarti banyak untuk personal karyawan.

H. Kekhawatiran karyawan secara peluang : Karyawan tidak merasa mempunyai peluang kuat untuk bertahan di perusahaan.

3.4.2 Variabel Mediasi

1. Retensi Karyawan

Mengacu pada beberapa penelitian Retensi Karyawan menurut para ahli yang sudah diuraikan sebelumnya, Retensi Karyawan dapat diartikan sebagai upaya organisasi untuk membuat karyawan tetap berada di organisasi tersebut dalam jangka waktu yang lama. Dari 3 indikator Retensi Karyawan menurut Elton (2003), Mathis dan Jackson (2009), Kyndt (2009) penulis lebih memilih indikator dari Elton, karena indikator dari Mathis dan Jackson dan Kyndt tidak spesifik seperti Elton. Menurut Elton dkk (2003) dalam Bason (2017), bahwa item dalam retensi karyawan merupakan sebagai berikut :

A. *Career Advancement* : Karyawan tetap bersama perusahaan saya karena ada kemajuan karir untuk kedepannya

B. *Retirement benefits* : Karyawan ingin tetap dengan perusahaan tersebut karena ada keuntungan disaat pensiun.

C. *Salary increase upon regularization* : Karyawan ingin tetap di perusahaan tersebut karena akan ada kenaikan gaji pada regularisasi kedepannya.

D. *Job Description matches* : Karyawan ingin tetap bersama perusahaan tersebut karena deskripsi pekerjaan sesuai dengan keterampilan, pengalaman, dan pendidikan karyawan itu sendiri.

3.4.3 Variabel Endogen

1. Kinerja Karyawan

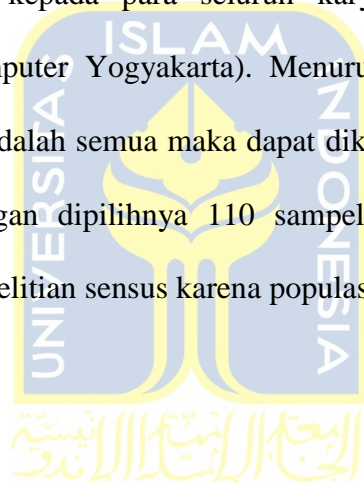
Mengacu pada beberapa penelitian Kinerja Karyawan menurut para ahli yang sudah diuraikan sebelumnya, Kinerja Karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai tuntutan dan tanggung jawabnya. Dari 4 indikator Kinerja karyawan menurut Hasibuan (2004), Gomes (1995), Babin dan Boles (1996), Blanchard (2009) penulis lebih memilih indikator dari Babin dan Boles, karena Indikator Hasibuan dan Blanchard terlalu simpel dan tidak spesifik, dan Gomes tidak sespesifik dan lengkap seperti Babin dan Boles. Item Kinerja Karyawan menurut Babin dan Boles (1996) dalam Eldamag dkk (2008) yang baik diantaranya adalah :

- A. *Costumers service expectations*, dimana karyawan memuaskan harapan layanan pelanggan di perusahaannya tersebut
- B. *Work time effectively*, dimana karyawan mengatur waktu kerjanya secara efektif
- C. *Knowledge about the company's services* , dimana karyawan memiliki pengetahuan tentang layanan perusahaan ditempat ia bekerja
- D. *Customers expect* , dimana karyawan tahu apa yang diharapkan pelanggan perusahaannya tersebut
- E. *Good at the job* , ukuran dimana karyawan merasa pandai dalam pekerjaan yang dia lakukan

3.5 Populasi dan Sampling

Menurut Sekaran (2003) Populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik Populasi bahwa peneliti ingin menyelidiki. Populasi adalah sekelompok individu yang memiliki ciri-ciri khusus yang sama. Populasi yang diambil dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan dari CV Sukses Sejati Computama (ELS Computer Yogyakarta) yang berjumlah 110 karyawan.

Dan Menurut Creswell (2013), sampel adalah subkelompok dari populasi target yang direncanakan diteiti oleh peneliti untuk menggeneralisasikan tentang populasi target. Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dengan cara memberikan kuisisioner kepada para seluruh karyawan dari CV Sukses Sejati Computama (ELS Computer Yogyakarta). Menurut Sugiyono (2014) ketika total karyawan yang dipilih adalah semua maka dapat dikatakan penelitian tersebut adalah penelitian sensus. Dengan dipilihnya 110 sampel dari 110 karyawan, Sehingga penelitian ini adalah penelitian sensus karena populasi sama dengan sampel.



3.6. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Menurut Sekaran (2003) Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti pada variabel yang menarik untuk tujuan khusus dari penelitian ini. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan data primer adalah data yang berhubungan dengan penilaian kinerja, system *reward*, Komitmen

Organisasional, Retensi Karyawan dan Kinerja Karyawan yang didapat langsung dari responden.

2. Data Sekunder

Menurut Sekaran (2003) Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada. Data yang dimaksud adalah data yang didapat dari sumber yang sudah ada seperti arsip atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri yang tersedia di media cetak maupun internet.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

1. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan sekumpulan pertanyaan yang ditulis untuk merekam respon dari jawaban responden, biasanya dengan alternatif yang mendekati. Menurut Sekaran (2003) Kuisisioner adalah mekanisme pengumpulan data yang efisien ketika peneliti mengetahui yang diteliti dan cara untuk mengukurnya.

3.7 Metode Analisis Data

Apabila penelitian menggunakan penelitian kuantitatif, maka teknik analisis data diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam proposal. Dengan begitu, teknik analisis data menggunakan metode statistik yang sudah tersedia (Sugiyono, 2016). Data diperoleh dengan mengukur nilai satu atau lebih variabel dalam sampel atau populasi. Data kuantitatif adalah data yang diukur dalam suatu skala numerik yang dapat dibedakan menjadi data interval dan data rasio. Data interval yaitu data yang diukur dengan jarak diantara dua titik pada skala yang diketahui. Data rasio adalah data yang diukur dengan suatu proporsi (Yusi & Idris, 2009).

3.7.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan / menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2016).

3.7.2 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Menurut Ghozali dalam Haryono (2017) model SEM adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non recursive* untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model. SEM dapat menguji secara bersama – sama mengenai model struktural (hubungan antara konstruk independen dengan dependen) dan model pengukuran (hubungan anatara indikator dengan konstruk). Digabungkannya pengujian model struktural dengan pengukuran tersebut memungkinkan peneliti untuk menguji kesalahan pengukuran sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM dan melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

3.7.3 *Partial Least Square* (PLS)

Menurut Haryono (2017) *Partial Least Square* merupakan salah satu metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut. PLS hanya berfungsi sebagai alat analisis prediktor bukan uji model pada awalnya. Desain PLS dimaksudkan untuk mengatasi keterbatasan analisis regresi dengan teknik *ordinary least square* ketika karakteristik datanya mengalami masalah seperti ukuran data terlalu kecil,

adanya *missing value*, bentuk sebaran data tidak normal, dan adanya gejala multikolinearitas. Pendekatan PLS lebih cocok digunakan untuk analisis yang bersifat prediktif dengan dasar teori yang lemah dan data tidak memenuhi asumsi SEM yang berbasis kovarian. Dengan teknik PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran varian berguna untuk dijelaskan. Menurut Kahai dan Cooper (Goodhue dkk, 2016) melakukan penelitian dengan jumlah sampel 31 namun salah satu manfaat penting adalah kemampuan PLS untuk dikerjakan dengan data lebih sedikit daripada paket pemodelan struktural lainnya. Sebagai indikasi, PLS dapat digunakan dalam situasi di mana setidaknya ada lima titik data untuk setiap jalur yang mengarah ke konstruk yang memiliki jalur paling masuk. Jumlah minimum data untuk analisisnya adalah 25, karena ada empat hipotesis dan satu jalur kontrol yang mengarah pada kualitas keputusan

3.7.3.1 Tahapan Analisis PLS

1. Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reabilitas model. Melalui proses iterasi *algoritma*, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) diperoleh, termasuk nilai R² sebagai parameter ketepatan model prediksi (Abdillah & Jogiyanto, 2016). Model pengukuran digunakan untuk menilai uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur yang akan ukur (Cooper & Schinder, 2006 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2016). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep dan dapat juga digunakan untuk mengukur

kosistensi responden dalam menjawab item-item dalam kuisioner atau instrumen penelitian (Abdillah & Jogiyanto, 2016).

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*Outer Model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Dicriminant Validity*, dan *Composite Reliability* yakni sebagai berikut:

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* $> 0,7$ merupakan nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Dalam penelitian empiris, nilai *loading factor* $> 0,5$ masih bisa diterima. Bahkan, sebagian ahli mentolerir 0,4. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017).

b. Validitas Diskriminan (*Dicriminant Validity*)

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008 dalam Jogiyanto 2011). *Discriminant validity* dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading* lalu dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk atau membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih

tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk (Haryanto, 2017).

c. *Composite Reliability*

Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan menggunakan dua cara yakni dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Composite Reliability* (CR) lebih baik dalam mengukur *internal consistency* dibandingkan *Chonbach's Alpha* sebab tidak mengansumsikan kesamaan *boot* dari setiap indikator. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan *Composite Reliability*. Interpretasi *Composite Reliability* sama dengan *Cronbach Alpha*. Nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari *convergent validity* adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya.

d. Second Order Confirmatory Factor Analysis

Dalam PLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan menggunakan dua cara yakni dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Namun menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* (Ghozali and Latan, 2015). *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *Composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai

masih dapat 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2006, dalam Abdillah & Jogyanto, 2016).

2. Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q -square test untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

a. R-Square (R^2)

Untuk mengevaluasi model struktural diawali dengan cara melihat *R-squares* dalam melihat setiap nilai variabel eksogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-squares* (R^2) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Kriteria nilai R^2 terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu: nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 yang mana menunjukkan model kuat, sedang dan lemah (Chin *et al.* 1998, dalam Ghozali & Latan, 2015).

b. Q^2 Predictive relevance

Selain melihat besarnya *R-squares*, evaluasi model PLS juga dapat dilakukan dengan Q^2 *predictive relevance* atau *predictive sample reuse* untuk merepresentasi sintesis dari *cross-validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed* variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*

(Ghozali & Latan, 2015). Q^2 menghitung seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

c. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

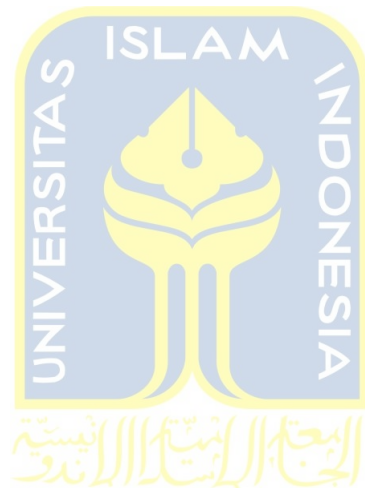
Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Hair *et al.* (2011) dan Henseler *et al.* (2009) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun beberapa literatur (Chin, 2003; 2010) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali & Latan, 2015). Pada metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) *t-value* 1,65 (*significance level* = 10%), 1,96 (*significance level* = 5%) dan 2,58 (*significance level* = 1%).

d. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan Latan 2015) dengan tahapan sebagai berikut:

1. Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada *t-statistik* >1,96
2. Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada *t-statistik* >1,96
3. Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Pada pengujian tahap terakhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik $>1,96$, maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Pada Penelitian ini, kuisisioner disebar secara langsung kepada 110 orang karyawan di CV Sukses Sejati Computama (ELS Computer Yogyakarta). Dari Jumlah kuisisioner yang disebar sebanyak 110 kuisisioner, kuisisioner kembali dengan jumlah 90 kuisisioner, Tingkat pengembalian kuisisioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam Tabel 4.1

Tabel 4.1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Persentase %
Kuisisioner yang disebar	110	100
Kuisisioner yang tidak kembali	20	18,18
Kuisisioner yang kembali	90	81,82

Sumber : data primer diolah 2019

4.2 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden:

Tabel 4.2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	60	66.7
Perempuan	30	33.3
Usia		
< 25 Tahun	13	14.4
25 - 50 Tahun	74	82.2
>50 Tahun	3	3.3
Pendidikan		
SMA/SMU/SLTA/SMK/STM	59	65.6

Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
Diploma	15	16.7
Sarjana	16	17.8
Lama Bekerja		
≤ 5 Tahun	59	65.6
> 5 Tahun	31	34.4
Jabatan		
Sales	20	22.2
Admin	14	15.6
Teknisi	15	16.7
Staff	15	16.7
Marketing	7	7.8
Lainnya	19	21.1
Total	90	100

Sumber : data primer diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin, sebagian besar adalah responden adalah termasuk kategori laki-laki yaitu sebanyak 60 responden (66.7%). Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan usia, sebagian besar adalah responden adalah termasuk kategori 25-50 tahun Tahun yaitu sebanyak 74 responden (82.2%). Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan, sebagian besar adalah responden adalah termasuk kategori SMA/SMU/SLTA/SMK/STM yaitu sebanyak 59 responden (65,6%). Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, sebagian besar adalah responden adalah termasuk kategori ≤ 5 Tahun yaitu sebanyak 59 responden (65,6%). Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jabatan, sebagian besar adalah responden adalah termasuk kategori sales yaitu sebanyak 20 responden (22.2%).

4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing masing variabel.

Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1. 1,00 – 1,80 = Sangat Rendah
2. 1,81 – 2,60 = Rendah
3. 2,61 – 3,40 = Sedang
4. 3,41 – 4,20 = Tinggi
5. 4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi



1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Penilaian kinerja (pk), Sistem *Reward* (sr) dan komitmen organisasional (ko). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan dalam Tabel 4.3, 4.4 dan 4.5.

A. Variabel Penilaian Kinerja (pk)

Tabel 4.3 Penilaian kinerja

No.	Item	Mean	Kriteria
pk1	Penilaian kinerja saya dilakukan oleh orang yang sudah berpengalaman (atasan).	4,13	Tinggi
pk2	Penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan kebijakan perusahaan.	4,13	Tinggi

No.	Item	Mean	Kriteria
pk3	Bentuk penilaian disesuaikan dengan jenis pekerjaan.	4,12	Tinggi
pk4	Perusahaan memberikan <i>copy</i> penilaian kinerja kepada karyawan.	4,09	Tinggi
pk5	Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan kerja saya.	4,08	Tinggi
pk6	Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan karir saya.	4,03	Tinggi
pk7	Penilaian kinerja berpengaruh kepada administrasi gaji saya.	4,09	Tinggi
pk8	Sistem penilaian kinerja diberitahukan kepada karyawan.	4,16	Tinggi
pk9	Saya mendapatkan evaluasi dari keseluruhan kinerja saya.	4,13	Tinggi
pk10	Saya merasa penilaian kinerja itu penting.	4,18	Tinggi
pk11	Saya merasa penilaian kinerja yang dilakukan tersebut efektif.	4,10	Tinggi
	Rata Rata Total	4,11	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Penilaian Kinerja memiliki nilai rata rata sebesar 4,11 dengan kriteria tinggi. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuisisioner dengan kode pk10 yang menyatakan “Saya merasa penilaian kinerja itu penting.” Dengan rata rata 4,18. Sedangkan penilaian responden terendah terdapat pada item kuisisioner dengan kode pk6 yang menyatakan “Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan karir saya.” Dengan rata rata 4,03. Berdasarkan Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan ELS Computer setuju dengan Penilaian Kinerja, maka hal ini menunjukkan bahwa karyawan ELS Computer merasa penilaian kinerja merupakan elemen penting untuk melihat kinerja mereka selama bekerja di organisasi tersebut.

B. Variabel Sistem *Reward* (sr)

Tabel 4.4 Sistem *Reward*

No.	Item	Mean	Kriteria
sr1	Perusahaan saya akan meningkatkan gaji saya secara rutin..	4,10	Tinggi
sr2	Perusahaan saya akan memberi saya imbalan jika saya bekerja dengan baik.	4,02	Tinggi
sr3	Saya merasa termotivasi untuk bekerja jika saya dipromosikan oleh perusahaan saya.	4,12	Tinggi
sr4	Saya merasa termotivasi untuk bekerja jika saya dipromosikan oleh perusahaan saya.	4,01	Tinggi
sr5	Saya merasa dihargai oleh perusahaan saya setiap kali saya menyelesaikan tugas saya.	3,96	Tinggi
Rata Rata Total		4,04	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Sistem *Reward* memiliki nilai rata rata sebesar 4,04 dengan kriteria tinggi. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuisisioner dengan kode Sr3 yang menyatakan “Saya merasa termotivasi untuk bekerja jika saya dipromosikan oleh perusahaan saya..” Dengan rata rata 4,12. Sedangkan penilaian responden terendah terdapat pada item kuisisioner dengan kode sr5 yang menyatakan “Saya merasa dihargai oleh perusahaan saya setiap kali saya menyelesaikan tugas saya.” Dengan rata rata 3,96. Berdasarkan Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan ELS Computer setuju dengan Sistem *Reward*, maka hal ini menunjukkan bahwa karyawan ELS Computer merasa Sistem *Reward* memotivasi mereka dalam bekerjanya jika dipromosikan ke jenjang yang lebih besar di perusahaannya.

C. Variabel komitmen organisasional (ko)

Tabel 4.5 Komitmen Organisasional

No.	Item	Mean	Kriteria
ko1	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini.	3,38	Sedang
ko2	Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang-orang di luarnya.	3,38	Sedang
ko3	Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri.	3,31	Sedang
ko4	Saya pikir saya dapat dengan mudah menjadi seperti yang melekat pada organisasi lain seperti saya dengan yang satu ini.	3,39	Sedang
ko5	Saya tidak merasa seperti 'bagian dari keluarga' di organisasi saya.	3,18	Sedang
ko6	Saya tidak merasa 'terikat secara emosional' dengan organisasi ini.	3,17	Sedang
ko7	Organisasi ini memiliki banyak arti pribadi bagi saya.	3,40	Tinggi
ko8	Saya tidak merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi saya.	3,19	Sedang
Rata Rata Total		3,30	Sedang

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Komitmen Organisasional memiliki nilai rata rata sebesar 3,30 dengan kriteria Sedang. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuisisioner dengan kode ko7 yang menyatakan “Organisasi ini memiliki banyak arti pribadi bagi saya.” Dengan rata rata 3,40. Sedangkan penilaian responden terendah terdapat pada item kuisisioner dengan kode ko6 yang menyatakan “Saya tidak merasa 'terikat secara emosional' dengan organisasi ini.” Dengan rata rata 3,17. Berdasarkan Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan ELS Computer setuju dengan Komitmen Organisasional, maka hal ini menunjukkan bahwa karyawan ELS Computer merasa Komitmen Organisasional mempunyai arti yang berarti dari organisasinya.

2. Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel Mediasi pada penelitian ini adalah Retensi Karyawan (rk). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel Mediasi ditunjukkan dalam Tabel 4.6

Tabel 4.6 Retensi Karyawan

No.	Item	Mean	Kriteria
rk1	Saya ingin tetap bersama perusahaan saya karena ada kemajuan karir untuk saya.	3,77	Tinggi
rk2	Saya ingin tetap dengan perusahaan saya karena ada keuntungan disaat pensiun.	3,50	Tinggi
rk3	Saya ingin tetap di perusahaan saya karena akan ada kenaikan gaji pada regularisasi.	3,84	Tinggi
rk4	Saya ingin tetap bersama perusahaan saya karena deskripsi pekerjaan sesuai dengan keterampilan, pengalaman, dan pendidikan saya.	3,87	Tinggi
Rata Rata Total		3,74	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Retensi Karyawan memiliki nilai rata rata sebesar 3,74 dengan kriteria Tinggi. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuisiонер dengan kode rk4 yang menyatakan “Saya ingin tetap bersama perusahaan saya karena deskripsi pekerjaan sesuai dengan keterampilan, pengalaman, dan pendidikan saya.” Dengan rata rata 3,87. Sedangkan penilaian responden terendah terdapat pada item kuisiонер dengan kode rk2 yang menyatakan “Saya ingin tetap dengan perusahaan saya karena ada keuntungan disaat pensiun.” Dengan rata rata 3,50. Berdasarkan Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan ELS Computer setuju dengan Retensi Karyawan, maka hal ini menunjukkan bahwa karyawan ELS Computer merasa Retensi Karyawan merasa organisasinya mempunyai arti yang berarti dengan karyawannya.

3. Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel Endogen pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (kk). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel Endogen ditunjukkan dalam Tabel 4.7

Tabel 4.7 Kinerja Karyawan

No.	Item	Mean	Kriteria
kk1	Saya memuaskan harapan layanan pelanggan saya	3,98	Tinggi
kk2	Saya mengatur waktu kerja saya secara efektif	4,04	Tinggi
kk3	Saya memiliki pengetahuan tentang layanan perusahaan saya	3,99	Tinggi
kk4	Saya tahu apa yang diharapkan pelanggan saya	3,92	Tinggi
kk5	Saya pandai dalam pekerjaan saya	3,94	Tinggi
Rata Rata Total		3,98	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019

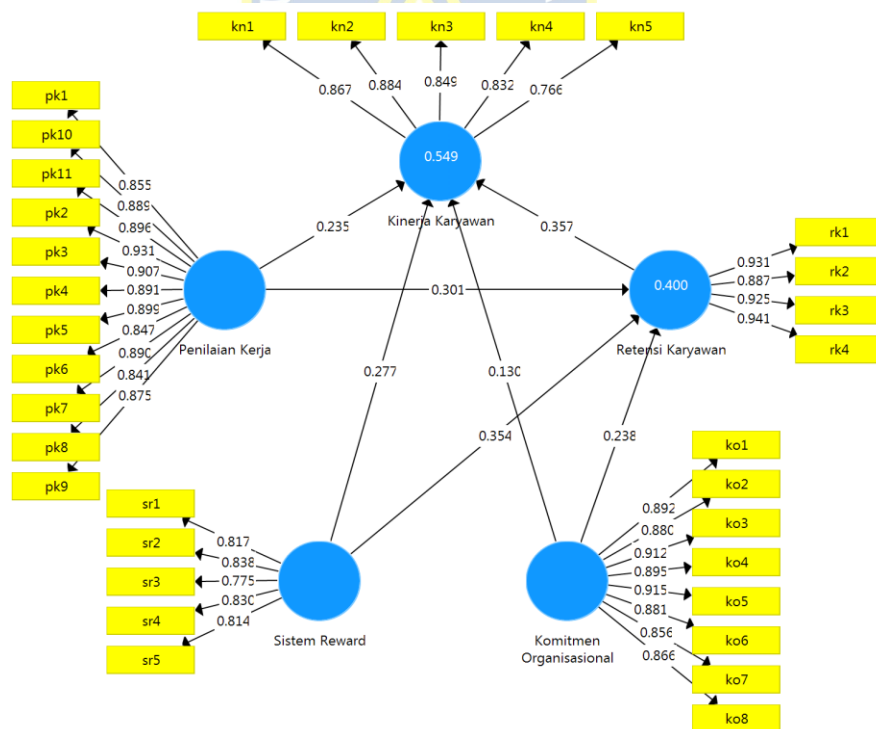
Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai rata rata sebesar 3,98 dengan kriteria Tinggi. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuisisioner dengan kode kk2 yang menyatakan “Saya mengatur waktu kerja saya secara efektif.” Dengan rata rata 4,04. Sedangkan penilaian responden terendah terdapat pada item kuisisioner dengan kode kk4 yang menyatakan “Saya tahu apa yang diharapkan pelanggan saya.” Dengan rata rata 3,92. Berdasarkan Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan ELS Computer setuju dengan Kinerja Karyawan, maka hal ini menunjukkan bahwa karyawan ELS Computer merasa Kinerja Karyawan mampu membuat karyawannya dapat mengatur waktu kerjanya secara efektif.

4.4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Untuk mengetahui hasil uji validitas dan reliabilitas maka dilakukan pengujian model pengukuran. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak.

4.4.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed variabel* merepresentasi variabel laten untuk diukur. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading*. Ukuran refleksif individual dapat dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Berikut merupakan hasil uji *outer model* untuk menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS (v 3.2.7).



Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran

Dari hasil analisis yang ditunjukkan oleh gambar 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 31 dari keseluruhan variabel, semuanya mempunyai nilai diatas 0,7.

Untuk dapat melihat lebih jelas nilai *loading factor*, data konstruk eksogen Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, Komitmen Organisasional, data konstruk mediasi Retensi Karyawan, dan data konstruk Endogen Kinerja karyawan disajikan dalam Tabel 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, dan 4.12

Tabel 4.8 Nilai loading factor konstruk eksogen Penilaian Kinerja

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Faktor
Penilaian Kinerja	pk1	0.855
	pk2	0.931
	pk3	0.907
	pk4	0.891
	pk5	0.899
	pk6	0.847
	pk7	0.890
	pk8	0.841

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.8 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4.9 Nilai loading factor variabel eksogen Sistem *Reward*

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Faktor
Sistem <i>Reward</i>	sr1	0.817
	sr2	0.838
	sr3	0.775
	sr4	0.830
	sr5	0.814
	sr1	0.817
	sr2	0.838
	sr3	0.775

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 4.9 Menunjukkan bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan..

Tabel 4.10. Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Komitmen Organisasional

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Faktor
Komitmen Organisasional	ko1	0.892
	ko2	0.880
	ko3	0.912
	ko4	0.895
	ko5	0.915
	ko6	0.881
	ko7	0.856
	ko8	0.866

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.10 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4.11 Nilai loading factor variabel Endogen/ Mediator Retensi Karyawan

Konstruk Endogen/ Mediator	Kode Item	Loading Faktor
Retensi Karyawan	rk1	0.931
	rk2	0.887
	rk3	0.925
	rk4	0.941

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.11 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4.12 Nilai loading factor konstruk endogen kinerja

Konstruk Endogen	Kode Item	Loading Faktor
Kinerja Karyawan	kn1	0.867
	kn2	0.884
	kn3	0.849
	kn4	0.832
	kn5	0.766

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.12 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

4.4.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. Discriminant validity dilihat melalui nilai cross loading yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk cross loading yaitu harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik.

Tabel 4.13 Nilai Cross Loading

Item	Penilaian Kinerja	Sistem Reward	Komitmen Ogranisasional	Retensi Karyawan	Kinerja Karyawan
pk1	0.855	0.158	0.025	0.298	0.393
pk2	0.931	0.171	0.247	0.429	0.442
pk3	0.907	0.26	0.276	0.414	0.379
pk4	0.891	0.207	0.316	0.388	0.502
pk5	0.899	0.327	0.259	0.471	0.518
pk6	0.847	0.219	0.249	0.385	0.445
pk7	0.890	0.433	0.274	0.515	0.596
pk8	0.841	0.242	0.268	0.399	0.412
pk9	0.875	0.156	0.235	0.382	0.419
pk10	0.889	0.229	0.243	0.386	0.395
pk11	0.896	0.258	0.362	0.436	0.453
sr1	0.286	0.817	0.093	0.411	0.456
sr2	0.242	0.838	0.154	0.435	0.452
sr3	0.169	0.775	0.056	0.319	0.343
sr4	0.161	0.830	0.208	0.446	0.449
sr5	0.289	0.814	0.100	0.302	0.455
ko1	0.333	0.139	0.892	0.354	0.357
ko2	0.272	0.135	0.880	0.276	0.327
ko3	0.227	0.097	0.912	0.388	0.275
ko4	0.308	0.136	0.895	0.367	0.349
ko5	0.214	0.128	0.915	0.364	0.289
ko6	0.171	0.107	0.881	0.374	0.341

ko7	0.307	0.222	0.856	0.294	0.382
ko8	0.209	0.138	0.866	0.261	0.345
rk1	0.496	0.495	0.334	0.931	0.607
rk2	0.449	0.341	0.378	0.887	0.534
rk3	0.37	0.498	0.341	0.925	0.625
rk4	0.415	0.405	0.35	0.941	0.614
Item	Penilaian Kinerja	Sistem Reward	Komitmen Ogranisasional	Retensi Karyawan	Kinerja Karyawan
kn1	0.429	0.533	0.248	0.565	0.867
kn2	0.384	0.486	0.35	0.584	0.884
kn3	0.503	0.385	0.328	0.489	0.849
kn4	0.424	0.461	0.315	0.485	0.832
kn5	0.439	0.365	0.342	0.590	0.766

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan pada Tabel 4.13, nilai cross loading pada masing – masing item memiliki nilai >0.70 , dan juga pada masing – masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa discriminant validity seluruh item valid.

4.4.3 Composite Reliability

Selain melihat nilai dari factor loading setiap konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite reliability. Namun, penggunaan Cronbach's Alpha untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (under estimate) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan Composite Reliability.

Tabel 4.14 Composite Reliability

Konstruk	Cronbach Alpha	Reliabilitas Komposit	AVE
Penilaian Kinerja	0.972	0.975	0.782
Sistem Reward	0.874	0.908	0.664
Konstruk	Cronbach Alpha	Reliabilitas Komposit	AVE
Komitmen Organisasional	0.961	0.967	0.787
Retensi Karyawan	0.940	0.957	0.848
Kinerja Karyawan	0.895	0.923	0.707

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha ataupun Composite reliability nilainya > 0.70, dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (Average Variance Extracted) nilainya > 0.50. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel - variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural

4.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R-Square untuk konstruk laten endogen, dan AVE untuk predictiveness dengan menggunakan prosedur resampling seperti jackknifing dan bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

4.5.1 R-Square (R^2)

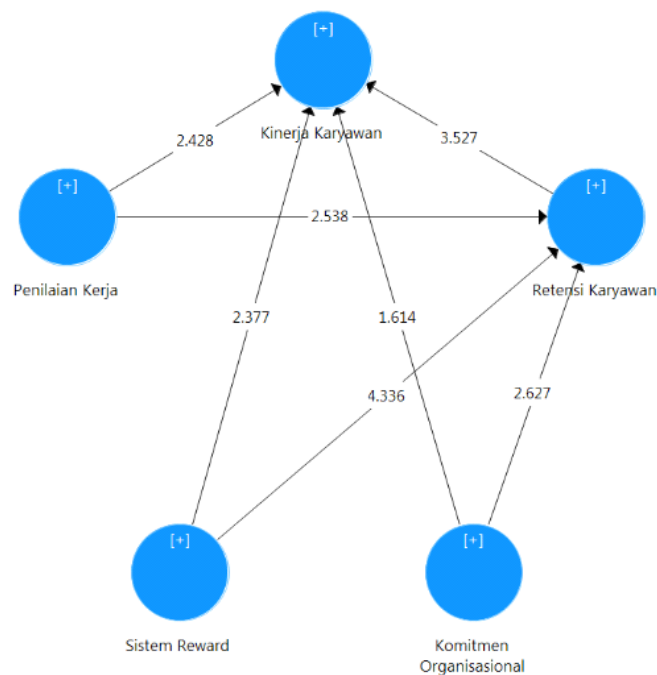
Tabel 4.15 Nilai R^2 Variabel Endogen

Konstruk	R Square	Adusted R Square
Retensi Karyawan	0.400	0.379
Kinerja Karyawan	0.549	0.527

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat disimpulkan bahwa model Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan memberikan nilai sebesar 0.400, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk Kepuasan Pelanggan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, dan Komitmen Organisasional adalah sebesar 40.0% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, Komitmen Organisasional dan Retensi Karyawan terhadap kinerja memberikan nilai sebesar 0,549, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk Manfaat Bersih yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, Komitmen Organisasional dan Retensi Karyawan adalah sebesar 54.9%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

4.5.2 Uji Signifikansi



Gambar 4.2 Pengujian Model Struktural

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan metode bootstrapping. Pendekatan *bootstrapp* merepresentasi nonparametrik untuk precision dari estimasi. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (P Value), dan nilai T – table. Dalam aplikasi SmartPLS, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihan nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi t – value > 1.96 dan atau nilai p – value < 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka Ha diterima dan Ho ditolak, sebaliknya jika nilai t-value < 1.96 dan atau nilai p-value > 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka Ha ditolak dan Ho diterima. Berikut hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

Tabel 4.16 Path Coefficient

Konstruk	Sampel Asli (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ((O/STDEV)	P Value
Penilaian Kinerja -> Retensi Karyawan	0.301	0.299	0.119	2.523	0.012
Sistem <i>Reward</i> -> Retensi Karyawan	0.354	0.357	0.085	4.162	0.000
Komitmen Organisasional -> Retensi Karyawan	0.238	0.247	0.086	2.767	0.006
Penilaian Kinerja -> Kinerja Karyawan	0.235	0.222	0.110	2.125	0.034
Sistem <i>Reward</i> -> Kinerja Karyawan	0.277	0.284	0.124	2.237	0.026
Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0.130	0.134	0.086	1.509	0.132
Retensi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.357	0.356	0.109	3.265	0.001

Sumber: Data Primer diolah, 2019

4.5.3 Uji Hipotesis

Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.301$) dengan konstruk endogen retensi karyawan. nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.523 > 1.96$, dan nilai p – value $0.012 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap retensi karyawan **terbukti**.

Konstruk Sistem *Reward* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.354$) terhadap konstruk endogen retensi karyawan. nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $4.162 > 1.96$, dan nilai p – value $0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Sistem *Reward* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap retensi karyawan **terbukti**.

Konstruk komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.238$) terhadap konstruk endogen retensi karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.767 > 1.96$, dan nilai p – value $0.006 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap retensi karyawan **terbukti**.

Konstruk eksogen Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.235$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.125 >$

1.96 dan nilai $p - \text{value } 0.034 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Konstruk Sistem *Reward* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.277$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan. nilai $t - \text{statistik}$ pada hubungan konstruk ini adalah $2.237 > 1.96$, dan nilai $p - \text{value } 0.026 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Sistem *Reward* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Konstruk komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif yang tidak signifikan ($O = 0.130$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai $t - \text{statistik}$ pada hubungan konstruk ini adalah $1.509 > 1.96$, dan nilai $p - \text{value } 0.132 > 0.05$. oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan **tidak terbukti**.

Konstruk retensi karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.357$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan. nilai $t - \text{statistik}$ pada hubungan konstruk ini adalah $3.265 > 1.96$, dan nilai $p - \text{value } 0.001 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa retensi karyawan mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

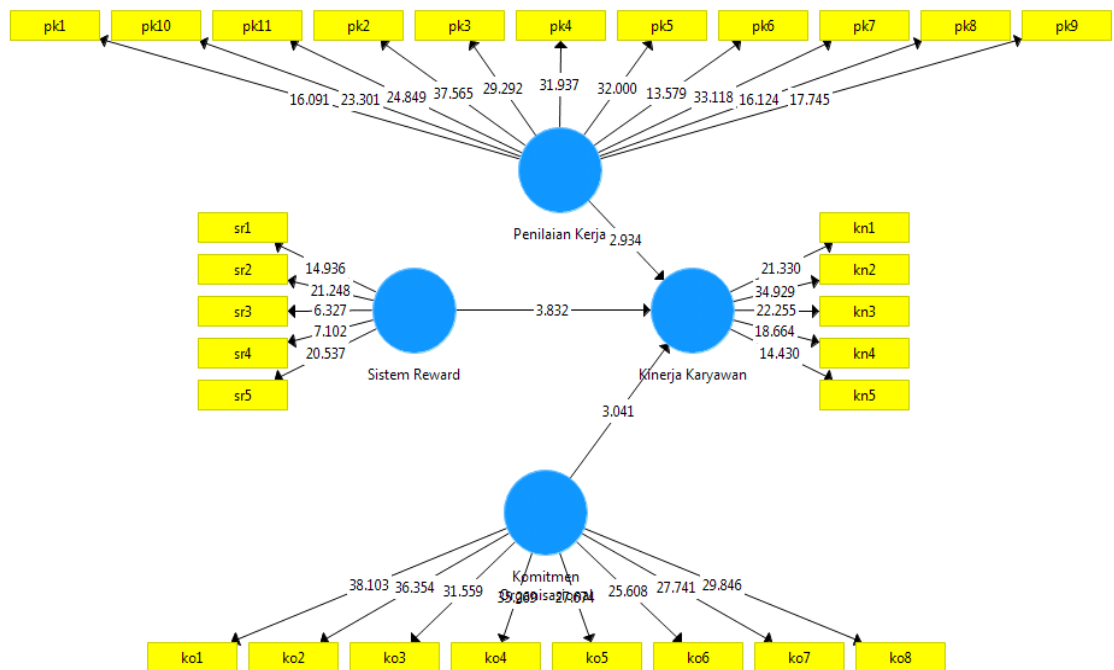
4.5.4 Pengujian Efek Mediasi

Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS – SEM dengan efek mediasi, yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung atau variabel antara. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung atau mediasi.

Terdapat 3 syarat dalam pengujian efek mediasi (Baron and Kenny, 1986). Pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t – statistik >1.96 . Kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t – statistik >1.96 . Ketiga Pengujian secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada tahap ini efek utama diharapkan menjadi tidak signifikan, sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen adalah signifikan. Jika kondisi tersebut tercapai maka pengujian efek mediasi disebut sebagai efek mediasi penuh (fully mediating) (Jogiyanto, 2011).

1. Tahap Pertama

Tahap pertama dalam pengujian efek mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t – statistik > 1.96 .



Gambar 4.3: Pengujian pengaruh variabel eksogen ke variabel endogen

Tabel 4.17 Pengujian pengaruh variabel eksogen ke variabel endogen

Konstruk	Sampel Asli (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ((O/STDEV)	P Value
Penilaian Kinerja -> Kinerja Karyawan	0.342	0.329	0.117	2.934	0.003
Sistem Reward -> Kinerja Karyawan	0.402	0.417	0.105	3.832	0.000
Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0.217	0.226	0.071	3.041	0.002

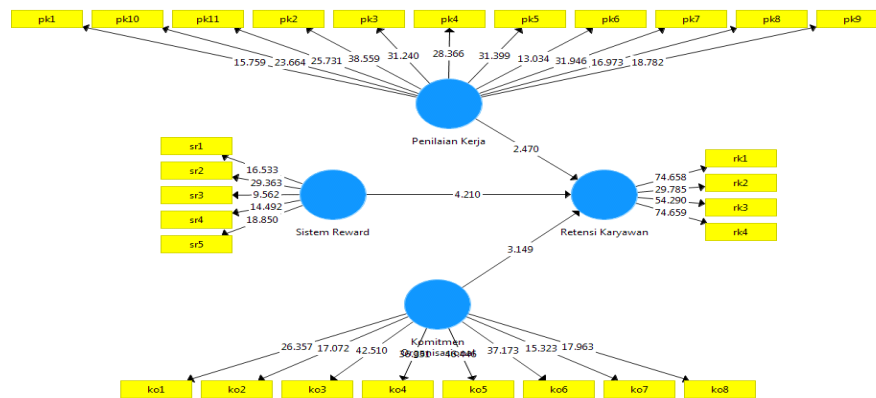
Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dengan nilai t – statistik 2.934 (> 1.96), Sistem Reward kinerja karyawan dengan nilai t- statistic 3.832 (> 1.96), dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dengan nilai t – statistik 3.014 (> 1.96), maka dari itu syarat pertama

untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap kedua.

2. Tahap Kedua

Tahap kedua dalam pengujian efek mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediator dan harus signifikan pada nilai t – statistik > 1.96 .



Gambar 4.4: Pengujian pengaruh variabel eksogen ke variabel mediasi

Tabel 4.18 Pengujian pengaruh variabel eksogen ke variabel mediasi

Konstruk	Sampel Asli (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Value
Penilaian Kinerja -> Retensi Karyawan	0.302	0.306	0.122	2.470	0.014
Sistem Reward -> Retensi Karyawan	0.358	0.362	0.085	4.210	0.000
Komitmen Organisasional -> Retensi Karyawan	0.241	0.249	0.077	3.149	0.002

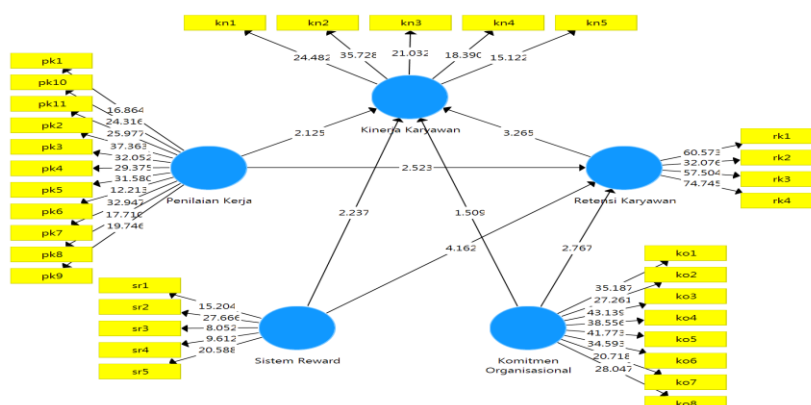
Sumber: Data Primer diolah, 2019

Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa Penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai t – statistik 2.470 (> 1.96) dan Sistem Reward kinerja retensi karyawan dengan nilai t - statistic 4.210 (> 1.96), dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai t – statistik 3.149 (> 1.96), maka dari itu syarat pertama untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap ketiga.

3. Tahap Ketiga

Pada tahap ini dilakukan pengujian secara simultan dari variabel eksogen komitmen organisasional, Penilaian Kinerja, sistem *Reward* dan variabel mediasi retensi karyawan terhadap variabel endogen kinerja karyawan



Gambar 4.5: Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen

Tabel 4.19 Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen

Konstruk	Sampel Asli (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ((O/STDEV)	P Value
Penilaian Kinerja -> Retensi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.107	0.105	0.052	2.061	0.040
Sistem Reward -> Retensi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.126	0.129	0.055	2.310	0.021
Komitmen Organisasional -> Retensi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.085	0.088	0.043	1.97	0.049

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Untuk mengetahui seberapa jauh retensi karyawan bisa memediasi hubungan antara komitmen organisasional, penilaian karyawan, dan Sistem *Reward* terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel specific indirect effects. Dapat dilihat dari

Tabel tersebut bahwa hubungan Penilaian Kinerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh retensi karyawan masih signifikan dengan nilai t – statistik $2.061 > 1.96$, hal ini berarti retensi karyawan berperan sebagai partial control. Partial control berarti bahwa dalam hubungan antar variabel terdapat hubungan langsung dan tidak langsung (Garson, 2016). Begitu juga dengan hubungan Sistem *Reward* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh retensi karyawan masih signifikan dengan nilai t – statistik $2.310 > 1.96$, hal ini juga berarti bahwa retensi karyawan berperan sebagai partial control dalam hubungan antara Sistem *Reward* terhadap kinerja karyawan.

4.6 PEMBAHASAN

1. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap retensi karyawan

konstruk Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.301$) dengan konstruk endogen retensi karyawan. nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.523 > 1.96$, dan nilai p – value $0.012 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh yang positif retensi karyawan **terbukti**.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi nilai kerja dari karyawan tersebut, maka akan semakin tinggi pula kinerja dia diapresiasi perusahaan demikian juga sebaliknya. Ketika karyawan mendapatkan penilaian yang baik atas kinerja dia diperusahaan, maka perusahaan akan mengapresiasinya dengan berbagai cara dengan kontrak kerja baru, memberikan penghargaan, ketika karyawan merasa diperhatikan maka akan membuat kinerja dia meningkat juga. Penilaian kinerja merupakan salah satu komponen penting organisasi dalam menilai kinerja dari karyawan perusahaannya sendiri.

Menurut Siegal, et al. dalam Barbara (2000) dikutip oleh Istiqlal (2009) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, kriteria dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi karyawan sudah mengetahui penilaian apa saja yang akan dinilai selama dia bekerja di organisasi tersebut, ketika dia bisa memanfaatkan semua penilaian dengan baik maka dia akan mendapatkan nilai yang baik juga. Menurut Wanjala dkk (2015) penilaian kinerja menjadi bagian dari pendekatan yang lebih strategis untuk mengintegrasikan kegiatan sumber daya manusia dan kebijakan bisnis. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasar sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Menurut Aditiyo (2012) dikutip oleh Sukma (2013), penilaian kinerja perusahaan di Indonesia masih didominasi oleh penilaian kinerja secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif lainnya di dalam perusahaan, padahal banyak sekali yang bisa dinilai dari kinerja setiap karyawan dan tidak terbatas hanya pada hasil saja, namun prosesnya juga.

Hasil ini sama dengan hasil dari penelitian Gulzar dkk (2017) yang menyatakan bahwa Penilaian kinerja, pengembangan karir, pemberdayaan kepuasan kerja dan umpan balik dan penghargaan sistem semua memiliki dampak positif pada retensi karyawan jika dilakukan secara teratur dan memadai. Penelitian

ini juga sejalan dengan penelitian Kakar dkk (2015) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan ada antara praktik manajemen sumber daya manusia (pemberdayaan, kompensasi, pelatihan dan sistem penilaian) terhadap retensi karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Ejaz dkk (2015) yang menyatakan bahwa praktik HRM (pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan pemberdayaan) memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan

2. Pengaruh Sistem *Reward* terhadap retensi karyawan

Konstruk Sistem *Reward* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.354$) terhadap konstruk endogen retensi karyawan. nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $4.162 > 1.96$, dan nilai p – value $0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Sistem *Reward* mempunyai pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan **terbukti**.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi sistem *reward* yang karyawan tersebut dapatkan, maka akan semakin tinggi pula kinerja dia diapresiasi perusahaan demikian juga sebaliknya. Ketika karyawan mendapatkan *reward* yang pantas akan kinerja dia selama ini, dan juga sistem *reward* yang jelas di perusahaan tersebut, maka perusahaan telah mengapresiasinya dengan cara yang baik, hal *reward* disini bisa banyak yang diambil seperti bonus gaji, tunjangan – tunjangan, ataupun asuransi, dengan seperti itu karyawan merasa diperhatikan, dan ketika karyawan merasa diperhatikan maka akan membuat kinerja dia meningkat juga. Sistem *reward* juga dibutuhkan semua perusahaan untuk dapat memotivasi karyawannya dengan baik.

Menurut Terera dkk (2014) untuk menarik, mempertahankan, dan menguntungkan organisasi memerlukan sistem penghargaan baru yang memuaskan karyawan. Sistem *reward* merupakan ganjaran berkenaan dengan seluruh aspek yang berkaitan dengan kompensasi, bahkan termasuk juga di luar kompensasi. *Reward* pada dasarnya berarti usaha menumbuhkan perasaan diakui di dalam lingkungan kerja, yang dapat berkaitan dengan aspek kompensasi dan aspek hubungan antar pekerja di dalam perusahaan. *Reward* merupakan semua bentuk penggajian dan pemberian ganjaran kepada karyawan yang muncul atas dasar kepegawaian mereka. Menurut Decenzo (2010) Sistem reward yang diberikan kepada karyawan yang berasal dari intrinsik maupun ekstrinsik yang berwujud dalam financial reward bahkan dapat juga berbentuk non-financial, sedangkan menurut Bustamam (2014) menerangkan bahwa komponen dari financial reward adalah gaji pokok, tunjangan, dan kenaikan gaji, sedangkan untuk non-financial reward berupa segala sesuatu yang berwujud kontribusi dari karyawan yang berkaitan dengan tercapainya tujuan dari perusahaan.

Program retensi yang memiliki kualitas yang baik apabila memperhatikan pendekatan yang efektif untuk memotivasi karyawan melalui pendekatan *reward* yang inovatif, karena motivasi memiliki beberapa tujuan di antaranya adalah mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi dari karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas, dan partisipasi karyawan dalam kegiatan (Hasibuan, 2004).

Hal ini sama dengan hasil dari penelitian Shonubi dkk (2017) yang menyatakan bahwa dampak penghargaan yang sangat besar memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Haider dkk (2015) menyatakan bahwa dampak signifikan praktik SDM pada retensi karyawan. Pemberian penghargaan dan budaya memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Terera (2014) yang menyatakan bahwa penghargaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan

3. Pengaruh komitmen organisasional terhadap retensi karyawan

Konstruk komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.238$) terhadap konstruk endogen retensi karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.767 > 1.96$, dan nilai p – value $0.006 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan **terbukti**.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi komitmen dari karyawan terhadap perusahaannya tersebut, maka akan semakin tinggi pula kinerja dia diapresiasi perusahaan demikian juga sebaliknya. Ketika karyawan mempunyai komitmen yang baik terhadap perusahaan, maka perusahaan akan mengapresiasinya dengan berbagai cara dengan kontrak kerja baru, memberikan penghargaan, ketika karyawan merasa diperhatikan maka akan membuat karyawan tersebut semakin betah dengan lingkungan kerja di perusahaan tersebut. Komitmen karyawan merupakan salah satu faktor penting kenapa dapat melihat bahwa

karyawan tersebut merasa nyaman tidaknya bekerja di lingkungan organisasinya tersebut.

Menurut Randal & Cote (1991) Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Menurut Akhtar dkk (2015) karena pengaruh besar pada sikap kerja seperti kepuasan kerja, penggantian karyawan, kinerja karyawan, dan absensi karyawan, komitmen organisasi telah menjadi pusat perhatian bagi banyak studi penelitian. Komitmen organisasi sudah menjadi perhatian studi untuk diteliti karena pengaruhnya yang tinggi terhadap bertahannya karyawan tersebut, karena dengan penelitian ini dapat membuat perusahaan mengetahui berapa besar karyawannya yang merasa betah bekerja di perusahaannya tersebut.

Retensi Karyawan merupakan salah satu Variabel yang cukup menarik untuk di teliti. Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan ialah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (intangibile asset) yang tak ternilai bagi perusahaan. Ketika karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasinya tinggi, maka karyawan juga akan mencoba untuk mempertahankan karyawannya tersebut karena loyalitasnya terhadap perusahaan.

Hasil ini sama dengan hasil penelitian Sow dkk (2016) yang menyatakan bahwa dampak komitmen organisasional yang normative berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Anitha dkk (2016) menyatakan bahwa Faktor-faktor Budaya Organisasi dan dua komponen Komitmen (Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan) memiliki pengaruh tingkat tinggi pada pengukuran Retensi Karyawan. Hal ini sejalan juga dengan penelitian Anis dkk (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja karyawan dan retensi karyawan

4. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap kinerja karyawan

Konstruk eksogen Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.235$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.125 > 1.96$ dan nilai p – value $0.034 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi nilai kerja dari karyawan tersebut, maka akan semakin tinggi pula kinerja dia terhadap perusahaan demikian juga sebaliknya. Ketika karyawan mendapatkan penilaian yang baik atas kinerja dia diperusahaan, maka perusahaan akan mengapresiasinya dengan berbagai cara dengan kontrak kerja baru, memberikan penghargaan, ketika karyawan merasa diperhatikan maka akan membuat kinerja dia meningkat juga. Ketika karyawan mendapatkan penilaian yang baik maka dia akan mempunyai rasa bangga atas kerjanya selama ini yang ternyata menghasilkan sesuatu yang baik, dan rasa

bangga tersebut yang dapat membuat dia bekerja lebih maksimal lagi supaya mendapatkan nilai yang baik kembali.

Penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan kinerja agar lebih baik. yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Menurut Iqbal dkk (2013) informasi yang dikumpulkan dan penilaian kinerja memberikan dasar untuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan staf yang ada, dan memotivasi dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas melalui penghargaan yang benar dan tepat atas kinerja mereka. Dengan semakin baiknya hasil penilaian karyawan tersebut bagi organisasi, akan membuat organisasi tersebut mempertahankannya karena dianggap sebagai sumber daya manusia yang berkualitas.

Hasil ini sama dengan hasil dari penelitian Wanjala dkk (2015) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara penilaian kinerja dan kinerja pekerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Iqbal dkk (2013) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan juga dengan penelitian Idrress dkk (2017) yang menyatakan bahwa ada hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan

5. Pengaruh Sistem *Reward* terhadap kinerja karyawan

Konstruk Sistem *Reward* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.277$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan. nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.237 > 1.96$, dan nilai p – value $0.026 < 0.05$. Oleh

karena itu, hipotesis lima yang menyatakan bahwa Sistem *Reward* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi sistem *reward* yang karyawan tersebut dapatkan, maka akan semakin tinggi pula kinerja dia terhadap perusahaan demikian juga sebaliknya. Ketika karyawan mendapatkan *reward* yang pantas akan kinerja dia selama ini, dan juga sistem *reward* yang jelas di perusahaan tersebut, maka perusahaan telah mengapresiasinya dengan cara yang baik, hal *reward* disini bisa banyak yang diambil seperti bonus gaji, tunjangan – tunjangan, ataupun asuransi, dengan seperti itu karyawan merasa diperhatikan, dan ketika karyawan merasa diperhatikan maka akan membuat kinerja dia meningkat juga. Karena sama seperti saat karyawan mendapatkan nilai yang baik, ketika karyawan mendapatkan penghargaan atas jasanya selama ini maka akan meningkatkan rasa dia terhadap perusahaan tersebut. Karena sistem *reward* atau sistem penghargaan sangat berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Shonubi dkk (2017) ditegaskan bahwa konsep penghargaan karyawan adalah komponen penting untuk menciptakan emosi positif di organisasi manapun. Dimana bila perusahaan mampu menerapkan peraturan mengenai Sistem *Reward* yang baik, maka akan ada hasil positif keinginan karyawan untuk bekerja lebih baik untuk mendapatkannya. Sistem penghargaan juga berfungsi sebagai motivator bagi personal dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan organisasi. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktifitas para karyawan untuk tetap bersama organisasi. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja karyawan. Perusahaan dapat melihat seberapa besar

perubahan yang telah dicapai oleh kinerja karyawan dan manajer yang ada dalam perusahaan, yang penerapannya melalui sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil dari penelitian Ibrar dkk (2015) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara penghargaan (ekstrinsik dan intrinsik) dan kinerja pekerjaan karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Kanwal dkk (2017) yang menyatakan bahwa bahwa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik meningkatkan kinerja karyawan dan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Hal ini sesuai juga dengan penelitian Siddiqui (2015) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan

6. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Konstruk komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif yang tidak signifikan ($O = 0.130$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $1.509 > 1.96$, dan nilai p – value $0.132 > 0.05$. oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja **tidak terbukti**.

Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Akhtar dkk (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Fu (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Hal ini juga tidak didukung dengan penelitian Khan (2016) yang menyatakan bahwa Sistem penghargaan organisasi,

komitmen organisasional dan pengalaman organisasi, dalam hal panjang layanan, memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan kemudian kepuasan kerja juga memiliki hubungan positif dan signifikan dengan persepsi kinerja karyawan.

Tidak terbukti membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan yang dirasakan karyawan maka tidak akan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan, demikian sebaliknya. Hasil ini membuat bahwa karyawan yang mempunyai komitmen yang kecil atau besar, tidak akan berpengaruh terhadap kinerjanya di perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD ELS computer Yogyakarta menunjukkan hasil sebagai berikut

“... Ya tergantung orang orangnya juga ya, karena kesuksesan itu bisa dilihat 2 arah, ada yang semakin termotivasi, yang satu malah semakin tidak yakin “tidak bisa seperti itu”, karena kita tidak bisa memungkiri bahwa ada orang orang seperti itu. Ya istilahnya ada orang yang cukup nrimo dengan keadaan dia saat ini, jadi bagaimana hal hal seperti *Reward* tadi (dan hal hal yang dilakukan perusahaan untuk karyawannya) seperti anak kecil yang ingin permen, jangan sampai dia menganggap bahwa hanya dia tok yang bisa dapat ... “

“... bahwa ada beberapa orang yang bekerja cukup lama yang berada di kurva terendah, jadi kondisi dia sudah cukup dimana kerja dia cuman seperti ngisi absen doang, dan makanya kita menyediakan konseling tadi dan biasanya jadi berubah drastis yang *effort* kerjanya kaya orang baru lagi jadinya yang merasa bahwa motivasi dan emosinya seperti ke awal lagi karena aku gatau sih, apa karena dia terlalu lama bekerja, tetapi kemudian mereka ada di titik balik yang cukup sangat berpengaruh “

“... Kalau menurut saya mas, komitmen kan itu merupakan keinginan, ya keinginan dari si karyawan ini supaya mau kerja lama sama kita, namun selama proses bekerja suka ada aja tuh rintangan rintangan yang membuat dia jadi ganyaman, tidak nrimo keadaan sehingga makin membuat dia bosan gitu mas. Mungkin beda kalo dibanding faktor yang lain seperti di penelitian mas yang penilaian kinerja dan sistem *reward* yang dimana itu merupakan hasil yang didapat

karyawan, ketika mereka sudah mendapatkan hasil yang baik maka akan memberikan yang terbaik, tetapi kalo komitmen kan lebih kemauan gitu mas yang selama proses kerjanya dia selalu ada rintangan jadi menurut saya sih begitu pengaruhnya tidak besar mau dia komitmennya besar apa tidak ...”

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, menunjukkan bahwa penyebab komitmen organisasional karyawan terhadap kinerja tidak berpengaruh karena kembali lagi kepada karyawan itu sendiri. Karena karyawan dapat melihat sebuah komitmen dari 2 arah, dimana yang 1 komitmen tersebut semakin memotivasi dia untuk bekerja lebih baik agar bisa menyamai teman kerja lain yang dianggap kinerjanya sudah baik juga, yang dimana yang 1 lagi komitmen terus malah membuat karyawan tersebut merasa ‘minder’ sehingga bukannya termotivasi malah semakin membuat dirinya tidak yakin dengan dirinya lagi. Dan hal tersebut bisa terjadi tidak hanya kepada karyawan baru saja, namun karyawan yang lama pun dapat seperti demikian jadi kinerja tidak berpengaruh terhadap karyawan yang mempunyai komitmen rendah ataupun tinggi.

Menurut Randal & Cote (1991) Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Komitmen organisasional yang tinggi akan mempunyai komitmen kinerja yang tinggi, dalam sebuah kasus, komitmen organisasional yang bernilai positif belum tentu kinerja yang baik secara signifikan. Kenyataannya, manajemen tidak merasakan dengan adanya komitmen organisasional yang baik, kinerja para karyawan meningkat secara signifikan.

Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Akhtar dkk (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan. Lalu penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Fu (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Hal ini tidak sesuai juga dengan penelitian Khan dkk (2016) yang menyatakan bahwa Sistem penghargaan organisasi, komitmen organisasional dan pengalaman organisasi, dalam hal panjang layanan, memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan kemudian kepuasan kerja juga memiliki hubungan positif dan signifikan dengan persepsi kinerja karyawan

7. Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan

Konstruk retensi karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.357$) terhadap konstruk endogen kinerja karyawan. nilai $t -$ statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3.265 > 1.96$, dan nilai $p -$ value $0.001 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa retensi karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi perusahaan dalam mempertahankan karyawan tersebut, maka akan semakin tinggi pula kinerja dia terhadap perusahaan demikian juga sebaliknya. Ketika perusahaan mengapresiasinya dengan cara yang baik, dengan seperti itu karyawan merasa diperhatikan, dan ketika karyawan merasa diperhatikan maka akan membuat kinerja dia meningkat juga. Karyawan harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan karena ketika dia diperhatikan, akan ada keinginan karyawan untuk

tetap diperhatikan oleh perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja dia terhadap perusahaannya.

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Pengembangan program Retensi karyawan merupakan komponen yang krusial bagi perusahaan. Jika Employee Retention buruk, maka akan meningkatkan *employee turnover* yang secara negatif mempunyai dampak terhadap pelayanan terhadap pelanggan, standar produksi kerja dan profit, apalagi ELS bekerja dibidang *retail* yang secara umum mengharuskan karyawannya berhadapan dengan pelanggan secara langsung, hubungan antara retensi karyawan terhadap kinerja sangatlah kompleks, terdapat bukti bahwa kinerja dapat menurun jika retensi karyawan buruk dan ada kemungkinan terdapat stagnasi karyawan jika *turnover* terlalu rendah. Menurut Glebbek (2004) Ketika perusahaan kehilangan karyawan, maka perusahaan juga kehilangan kemampuan, pengalaman, dan “memori perusahaan”. Hal tersebut juga merupakan isu yang penting bagi manajemen, karena akan mempengaruhi produktivitas, profit, dan kualitas dari pelayanan serta kualitas produk. jika karyawan mendapatkan apa yang mereka inginkan maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja dan sebaliknya.

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Sutanto dkk (2017) yang menyatakan bahwa rekrutmen, retensi, dan hubungan kerja menemukan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Hunjra dkk (2014) yang menyatakan bahwa retensi karyawan serta produktivitas karyawan secara signifikan terkait dengan kinerja organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Kundu dkk (2016) yang menyatakan bahwa praktik retensi karyawan dalam bentuk

'pengembangan dan pemberdayaan' dan 'budaya organisasi yang mendukung' berhubungan positif dengan persepsi kinerja perusahaan.

7a. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap kinerja melalui retensi karyawan sebagai variabel mediator.

konstruk Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.107$) dengan konstruk endogen retensi karyawan. nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.061 > 1.96$, dan nilai p – value $0.040 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis 7a yang menyatakan retensi karyawan memediasi Penilaian Kinerja secara positif terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi nilai kerja dari karyawan tersebut, yang dipengaruhi oleh retensi karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja dia terhadap perusahaan demikian juga sebaliknya. Ketika karyawan mendapatkan penilaian yang baik atas kinerja dia diperusahaan, dengan upaya dari perusahaan untuk mempertahankan karyawannya yang dinilai baik, maka perusahaan akan mengapresiasinya dengan berbagai cara dengan kontrak kerja baru, memberikan penghargaan, ketika karyawan merasa diperhatikan maka akan membuat kinerja dia meningkat juga. karena Retensi karyawan merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan di dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan Fadholi (2013:1), OCB dapat memberikan efek positif terhadap kinerja organisasi misalnya mengurangi ketidakhadiran, retensi karyawan serta meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan dan konsumen. Oleh karena itu, retensi karyawan merupakan variabel mediator yang berpengaruh meningkatkan penilaian kerja untuk meningkatkan kinerja. Retensi karyawan mengacu pada berbagai kebijakan dan praktik yang mengarahkan karyawan agar

bertahan di organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama. Selanjutnya, Kehilangan karyawan selalu berarti kehilangan pengetahuan, modal, keahlian, dan pengalaman. Maka menjadi kehilangan yang sangat besar bagi organisasi apabila organisasi kehilangan orang yang sangat terlatih. Bila organisasi kehilangan seseorang dengan banyak pengetahuan, pada dasarnya organisasi telah kehilangan pendapatan yang seharusnya dihasilkan karyawan tersebut.

Hasil ini sama dengan hasil dari penelitian Gulzar dkk (2017) yang menyatakan bahwa Penilaian kinerja, pengembangan karir, pemberdayaan kepuasan kerja dan umpan balik dan penghargaan sistem semua memiliki dampak positif pada retensi karyawan jika dilakukan secara teratur dan memadai. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Kakar dkk (2015) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan ada antara praktik manajemen sumber daya manusia (pemberdayaan, kompensasi, pelatihan dan sistem penilaian) terhadap retensi karyawan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Sutanto dkk (2017) yang menyatakan bahwa rekrutmen, retensi, dan hubungan kerja menemukan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

7b. Pengaruh Sistem *Reward* terhadap kinerja melalui retensi karyawan sebagai variabel mediator.

konstruk Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.126$) dengan konstruk endogen retensi karyawan. nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.310 > 1.96$, dan nilai p – value $0.021 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis 7b yang menyatakan retensi karyawan memediasi Sistem *Reward* secara positif terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi sistem *reward* yang karyawan tersebut dapatkan, yang dipengaruhi oleh retensi karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja dia terhadap perusahaan demikian juga sebaliknya. Ketika karyawan mendapatkan *reward* yang pantas akan kinerja dia selama ini, dan juga sistem *reward* yang jelas di perusahaan tersebut, dengan upaya dari perusahaan untuk mempertahankan karyawannya yang dinilai baik maka perusahaan telah mengapresiasinya dengan cara yang baik, hal *reward* disini bisa banyak yang diambil seperti bonus gaji, tunjangan – tunjangan, ataupun asuransi, dengan seperti itu karyawan merasa diperhatikan, dan ketika karyawan merasa diperhatikan maka akan membuat kinerja dia meningkat juga.

Untuk menjaga kepercayaan konsumen, kualitas akan produk sangat diperlukan. Faktor utama yang harus dilakukan untuk tetap menjaga kualitasnya adalah dengan mengadakan retensi karyawan. Retensi karyawan merupakan cara perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bertahan dalam perusahaan dengan jangka waktu tertentu. Sehingga jika retensi karyawan ini mampu dilakukan dengan baik maka perusahaan dapat berjalan dengan baik pula, sesuai dengan tujuan awal suatu perusahaan. Retensi karyawan memediasi sistem *reward* terhadap kinerja

Hal ini sama dengan hasil dari penelitian Shonubi dkk (2017) yang menyatakan bahwa dampak penghargaan yang sangat besar memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Haider dkk (2015) menyatakan bahwa dampak signifikan praktik SDM pada retensi karyawan. Pemberian penghargaan dan budaya memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Sutanto dkk

(2017) yang menyatakan bahwa rekrutmen, retensi, dan hubungan kerja menemukan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

7c. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja melalui retensi karyawan sebagai variabel mediator.

konstruk Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.085$) dengan konstruk endogen retensi karyawan. nilai t – statistik pada hubungan konstruk ini adalah $1.970 > 1.96$, dan nilai p – value $0.049 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis 7c yang menyatakan retensi karyawan memediasi komitmen secara positif organisasi terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, yang dipengaruhi oleh retensi karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja dia terhadap perusahaan demikian juga sebaliknya. Ketika karyawan mempunyai komitmen yang baik untuk mempunyai jenjang karir dan bertahan di perusahaan tersebut dalam jangka waktu yang panjang, dengan upaya dari perusahaan untuk mempertahankan karyawannya yang dinilai baik maka perusahaan telah mengapresiasinya dengan cara yang baik, seperti kontrak kerja baru, promosi dan hal hal yang bisa membuat karyawan tersebut bangga terhadap lingkungan kerja dan perusahaannya itu, dengan seperti itu karyawan merasa diperhatikan, dan ketika karyawan merasa diperhatikan maka akan membuat kinerja dia meningkat juga.

Retensi karyawan terbukti memiliki peran mediasi penuh terhadap hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja. Ketika karyawan mempunyai komitmen yang baik, perusahaan juga perhatian dengan karyawannya maka akan membuat karyawan tersebut merasa senang dan diperhatikan, apalagi ELS bekerja

di bidang penjualan yang dimana dibutuhkan komitmen yang baik dari para karyawannya, sehingga dengan upaya perusahaan memperhatikan karyawannya maka akan membuat karyawan tersebut semakin betah bekerja disitu.

Hasil ini sama dengan hasil penelitian Sow dkk (2016) yang menyatakan bahwa dampak komitmen organisasional yang normative berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Anitha dkk (2016) menyatakan bahwa Faktor-faktor Budaya Organisasi dan dua komponen Komitmen (Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan) memiliki pengaruh tingkat tinggi pada pengukuran Retensi Karyawan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Sutanto dkk (2017) yang menyatakan bahwa rekrutmen, retensi, dan hubungan kerja menemukan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.17: Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No.	Hipotesis	T -statistik	Kesimpulan
1	Penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang positif retensi karyawan	2.523	Terbukti
2	Sistem <i>Reward</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan	4.162	Terbukti
3	komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan	2.767	Terbukti
4	penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	2.125	Terbukti
5	Sistem <i>Reward</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	2.237	Terbukti
6	komitmen organisasional berpenaruh positif terhadap kinerja karyawan	1.509	Tidak terbukti
7	retensi karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	3.265	Terbukti
7a	Retensi karyawan memediasi hubungan antara Penilaian Kinerja dan kinerja karyawan.	2.061	Terbukti
7b	Retensi karyawan memediasi hubungan antara sistem <i>Reward</i> dan kinerja karyawan.	2.310	Terbukti

No.	Hipotesis	T -statistik	Kesimpulan
7c	Retensi karyawan memediasi hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan.	1.970	Terbukti

Sumber: Data Primer diolah, 2019



BAB IV

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut.

- A. Penilaian Kinerja berpengaruh positif dan signifikan retensi karyawan
- B. Sistem *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
- C. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
- D. Penilaian Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- E. Sistem *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- F. komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
- G. Retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H. Retensi karyawan memediasi secara parsial positif dan signifikan Penilaian Kinerja terhadap kinerja
- I. Retensi karyawan memediasi secara parsial positif dan signifikan Sistem *Reward* terhadap kinerja.
- J. Retensi karyawan memediasi secara penuh positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

5.2 SARAN

Berdasarkan Hasil Analisis data dan pembahasan di atas berikut ini merupakan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi CV Sukses Sejati Computama (Els Computer Yogyakarta), diantaranya yaitu :

1. CV Sukses Sejati Computama (Els Computer Yogyakarta) perlu memperhatikan dan menjaga kualitas Penilaian Kinerja dan Sistem *Reward* yang ada di perusahaan, karena skor nilai yang didapat dari variabel keduanya tinggi. Hal ini diperlukan karena dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan

2. Walaupun Komitmen Organisasional memiliki skor nilai dengan kategori Sedang, akan tetapi CV Sukses Sejati Computama (Els Computer Yogyakarta) tetap harus memperhatikan komitmen dari karyawannya sendiri, karena jika karyawannya mempunyai komitmen yang tinggi terhadap tempat kerjanya, maka karyawan tersebut akan mendapatkan banyak arti dan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan tersebut.

3. CV Sukses Sejati Computama (Els Computer Yogyakarta) harus melihat faktor Retensi Karyawan karena ketika karyawan melihat tempat kerjanya dapat memberikan pekerjaan yang cocok dengan kemampuan dari karyawannya tersebut, maka karyawan akan bekerja lebih baik.

4. CV Sukses Sejati Computama (Els Computer Yogyakarta) perlu memperhatikan kinerja dari para karyawannya. karena apabila kinerja karyawan meningkat, maka pekerjaan dan target perusahaan akan lebih cepat tercapai. oleh karena itu, perusahaan harus dapat memperhatikan kebutuhan dari karyawannya agar dapat bekerja maksimal.

5. Bagi penelitian selanjutnya, perlu melakukan penelitian dengan menggunakan variabel Retensi Karyawan. Hal ini disarankan karena menariknya variabel ini untuk diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, N., B. Hamid, N., Hashim, R., & A. Shonubi, O. (2017). Appreciation: an Empirical Review on the Colossal Impact on Telecom Industry Employee Retention in Malaysia. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(1), 40–52. <http://doi.org/10.20319/pijss.2017.31.4052>
- Adab, F., & Rokhman, W. (2015). Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap komitmen organisasional, Retensi Karyawan dan Produktivitas. *Jurnal Ekonomi Syariah Equilibrium*, 3(1).
- Ahmad, N., Iqbal, N., Haider, Z., Batool, Y., & ul-ain, Q. (2014). Impact of performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(1), 37–56. <http://doi.org/10.12816/0002354>
- Anitha, J., & Begum, F. N. (2016). Role of Organisational Culture and Employee Commitment in Employee Retention. *ASBM Journal of Management*, 9(1), 17–28.
- Artiningrum, B., & Satrya, A. (2016). Analisis Pengaruh Career Management, Training Satisfaction, Pay Satisfaction Terhadap Turnover Intention dan Peran Mediasi Organizational Engagement Pada Karyawan Sektor Perbankan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 14(3), 337-352.
- Aslam, A., Ghaffar, A., Talha, T., & Mushtaq, H. (2015). Impact of Compensation and Reward System on the Performance of an Organization: an Empirical Study on Banking Sector of Pakistan. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(08), 319–325. Retrieved from <http://www.ejbss.com/recent.aspx/>
- Atif, A., Asad, A. H., Ijaz Ur Rehman, Muhammad, A. K., & Kashif ur Rehman. (2016). Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7316–7324. <http://doi.org/10.5897/ajbm10.1296>
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75. [http://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](http://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Biason, R. (2014). The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention, (April 2014), 1–10. <http://doi.org/10.13140/RG.2.2.27677.72161>
- Bohlander, G (2013) *Managing Human Resource*
- BURKE, R. J., WEITZEL, W., & WEIR, T. (1978). Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews: Replication and Extension. *Personnel Psychology*, 31(4), 903–919. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02130.x>
- Creswell, J. W . 2008 *Educational Research. Planing, Conductiong, and Evaluating Qualitative & Quantitative Approaches*. London. Sage Publications.
- Creswell, J. W. 2013. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches. SAGE Publications.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2014). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 75–80. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>
- Devani, V. (2016). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard. *Jurnal Sains dan Teknologi Industri*, 13(1), 83-90.
- Ejaz, S., & Akbar, W. (2015). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention Findings from Insurance Companies of Karachi. *European Journal of Business and Management*, 7(7), 27–33.

- Elmadağ, A. B., Ellinger, A. E., & Franke, G. R. (2008). Antecedents and Consequences Of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 95–110. <http://doi.org/10.2753/mtp1069-6679160201>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Ghenimi, A., Ali, M., & Omri, B. (2015). International Journal of Economics and Empirical Research <http://www.tesdo.org/Publication.aspx>. *International Journal of Economics and Empirical Research*, 3(9), 419–432. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2966.2004.08455.x>
- Ghufran, H., & Khan, A. (2016). The Effect of Reward Systems , Organizational Commitment and Experience on Job Satisfaction with respect to Employee ' s Perceived Performance. *International Journal of Business & Management*, 11(2015), 35–49. <http://doi.org/10.1055/s-0034-1382055>
- Gulzar, S., Advani, A., & Jalees, T. (2017). Impact of Performance Appraisal on Employee Retention: A study on Banking Sector of Pakistan. *Journal of Independent Studies & Research: Management & Social Sciences & Economics*, 15(1), 85–101. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127118931&site=ehost-live>
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Bin, R., Yusoff, M., Malik, O. M., ... Tariq, F. (2015). 1344-3938-1-Pb. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), 63–69.
- Hasibuan. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Haryono, S (2017). *Metode SEM untuk penelitian manajemen AMOS LISREL PLS*. Jakarta: Luxima
- Ibrar, M., & Khan, O. (2015). The Impact of Reward on Employee Performance (A Case Study of Malakand Private School). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 52(2005), 95–103. <http://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.52.95>
- Idrees, M., Malik, N., Jamil, K., Anwar, N., & Yousaf, M. R. (2018). Nexus between Performance Appraisal and Employee's Performance: Assessing the Moderating Role of Motivation. *NFC IEFJR Journal of Engineering and Scientific Research*, 5(2), 76–81. <http://doi.org/10.24081/nijesr.2017.2.0013>
- Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., & Xiao, L. (2014). Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 177–183. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v4n11p177>
- Jusuf, R. S. (2013). Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3).
- K, M. (1983). Comparisons of Managerial and Employee Satisfaction With a Performance. *Personnel Psychology*.
- Kakar, P., Raziq, A., & Khan, F. (2015). Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention: A Case of Banking Sector in Quetta Balochistan. *Journal of Management Info*, 5(1), 97–119.
- Kanwal, K., & Syed, M. (2017). Impact Of Reward System On Employee Performance In Banking Sector. *RADS Journal of Social Sciencess & Business Management*, 4(2), 82–103. Retrieved from <http://jssbm.juw.edu.pk/index.php/jssbm/article/view/44>
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2015). Effects of employee retention practices on perceived firm and innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(1), 25. <http://doi.org/10.1504/ijil.2016.073287>

- Landy, F., Janet, B., & Murphy, K. (1981). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance. *Academy of Management Proceedings*, 8(1), 156–160.
<http://doi.org/10.5465/AMBPP.1981.4976721>
- LESTARI, W. P. (2018). IMPLEMENTASI STRENGTHS, WEAKNESS, OPPORTUNITIES, DAN THREATS TERHADAP RETENSI KARYAWAN DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM (Lembaga Pelatihan Kreasi Tas Tali Kur Dodik Alfi Di Blitar).
- N. Allen, & J. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology.*, 63, 1–18.
- Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: UGM Press
- Mangkunegara, A. P (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- PERMATA, P. R., & Rahardja, E. (2016). *ANALISIS PENGARUH SISTEM REWARD, MOTIVASI KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP RETENSI KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT Primayudha Mandirijaya)* (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis).
- Ripaldi, A. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Stres Kerja Dan Retensi Karyawan Di PT Multi Auto Intrawahana Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Ekonomi*, 4(1), 518-532.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 13(1), 40-45.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. 2013. *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd
- Siddiqui, M. A. (2015). Impact Of rewards System On Employee Productivity : The Case of Orient Energy System with the Perspective of Employer, 2(2), 27–32.
- Sow, M., Anthony, P., & Berete, M. (2016). Normative Organizational Commitment and its Effects on Employee Retention. *Business and Economic Research*, 6(1), 137.
<http://doi.org/10.5296/ber.v6i1.9018>
- Sugiyono. (2007). *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV Alfabeta
- Sumarni, M. (2011). Pengaruh employee retention terhadap turnover intention dan kinerja karyawan. *Akmenika UPY*, 8, 20-47.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo city, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375–390.
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–488.
<http://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Tobing, D. S. K. (2009). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 11(1), 31-37.
- Wanjala, M. W., & Kimutai, G. (2017). Influence of Performance Appraisal on Employee Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia County Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 332–343.
<http://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i8/1788>

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Pengaruh Penilaian Kinerja, Sistem *Reward* dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Retensi Karyawan di CV Sukses Sejati Computama (Els Computer Yogyakarta)



Petunjuk Pengisian

- Baca dan pahami pernyataan-pernyataan yang tersedia di setiap pertanyaan yang diikuti lima pilihan jawaban alternatif. Bapak/ Ibu/ Saudara/i cukup memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia.
- Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Metode ini dilakukan untuk memperoleh data melalui penyebaran daftar pernyataan yang ditujukan ke responden. Pernyataan tersebut meliputi (dua) yang sedang diteliti yakni variabel independen dan variabel dependen. Kuesioner disusun dengan sistematika sebagai berikut (terlampir)
 - Bagian pertama, pertanyaan tentang identitas responden (faktor individu meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja, jabatan, unit kerja dan gaji).
 - Bagian kedua, pernyataan yang berhubungan dengan variabel independen dan dependen.

- **Bagian Pertama**

Saya, Muhammad Fakhri Abdullah mahasiswa Strata-1 Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Islam Indonesia bermaksud meminta kesediaan Bapak / Ibu / Saudara/i untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Sebelumnya, mohon isi identitas Bapak / Ibu / Saudara/i terlebih dahulu:

Nama	:		
Usia	:	tahun	Jenis Kelamin: L/P
Pendidikan Terakhir	:		
Jabatan	:		
Unit Kerja	:		
Lama bekerja	:		
		<p>Saya menyatakan bahwa saya bersedia menjadi responden penelitian ini</p> <p>_____, _____ 2018</p>	

(Nama terang dan tanda tangan)

*) Data yang diperoleh dari penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian.

- **Bagian Kedua**

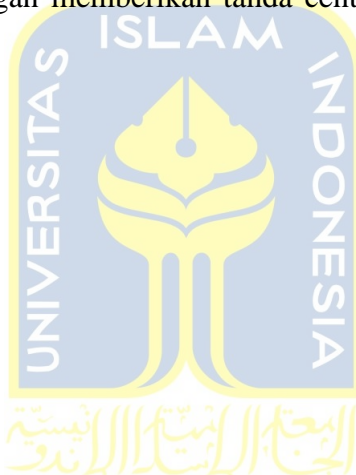
Kuesioner Penilaian Kinerja, Sistem *Reward* , Komitmen Organisasional, Retensi Karyawan dan Kinerja Karyawan disusun dengan skala *likert* dengan jawaban yang terdisir dari 5 jenjang penilaian dengan besar nilai 1 – 5, dengan rincian sangat tidak setuju (STS)

nilai 1, tidak setuju (TS) nilai 2, ragu – ragu (R) nilai 3, setuju (S) nilai 4, sangat setuju (SS) nilai 5.

Jawaban Responden	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu – ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap variabel Penilaian Kinerja, Sistem *Reward*, Komitmen Organisasional, Retensi Karyawan dan Kinerja Karyawan di karyawan di ELS Komputer Yogyakarta dengan memberikan jawaban / tanggapan pernyataan dibawah ini, dengan memberikan tanda centang (v) pada salah satu kategori jawaban berikut:

- Sangat tidak setuju
- Tidak setuju
- Ragu – ragu
- Setuju
- Sangat setuju



1. Penilaian Kinerja (X_1)

No.	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
Pk1	Penilaian kinerja saya dilakukan oleh orang yang sudah berpengalaman (atasan).	1	2	3	4	5
Pk2	Penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan kebijakan perusahaan.	1	2	3	4	5
Pk3	Bentuk penilaian disesuaikan dengan jenis pekerjaan.	1	2	3	4	5
Pk4	Perusahaan memberikan <i>copy</i> penilaian kinerja kepada karyawan.	1	2	3	4	5
pk5	Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan kerja saya.	1	2	3	4	5
Pk6	Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan karir saya.	1	2	3	4	5
Pk7	Penilaian kinerja berpengaruh kepada administrasi gaji saya.	1	2	3	4	5
Pk8	Sistem penilaian kinerja diberitahukan	1	2	3	4	5

	kepada karyawan.					
Pk9	Saya mendapatkan evaluasi dari keseluruhan kinerja saya.	1	2	3	4	5
Pk10	Saya merasa penilaian kinerja itu penting.	1	2	3	4	5
Pk11	Saya merasa penilaian kinerja yang dilakukan tersebut efektif.	1	2	3	4	5

2. Sistem Reward (X₂)

No.	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
Sr1	Perusahaan saya akan meningkatkan gaji saya secara rutin..	1	2	3	4	5
Sr2	Perusahaan saya akan memberi saya imbalan jika saya bekerja dengan baik.	1	2	3	4	5
Sr3	Saya merasa termotivasi untuk bekerja jika saya dipromosikan oleh perusahaan saya.	1	2	3	4	5
Sr4	Saya merasa termotivasi untuk bekerja jika saya dipromosikan oleh perusahaan saya.	1	2	3	4	5
Sr5	Saya merasa dihargai oleh perusahaan saya setiap kali saya menyelesaikan tugas saya.	1	2	3	4	5

3. Komitmen Organisasional (X₃)

No.	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
Ko1	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini.	1	2	3	4	5
ko2	Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang-orang di luarnya.	1	2	3	4	5
ko3	Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri.	1	2	3	4	5
ko4	Saya pikir saya dapat dengan mudah menjadi seperti yang melekat pada organisasi lain seperti saya dengan yang satu ini.	1	2	3	4	5
ko5	Saya tidak merasa seperti 'bagian dari keluarga' di organisasi saya.	1	2	3	4	5
ko6	Saya tidak merasa 'terikat secara emosional' dengan organisasi ini.	1	2	3	4	5
ko7	Organisasi ini memiliki banyak arti pribadi bagi saya.	1	2	3	4	5
ko8	Saya tidak merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi saya.	1	2	3	4	5

4. Retensi Karyawan (Z)

No.	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
Rk1	Saya ingin tetap bersama perusahaan saya karena ada kemajuan karir untuk saya.	1	2	3	4	5
Rk2	Saya ingin tetap dengan perusahaan saya karena ada keuntungan disaat pensiun.	1	2	3	4	5
Rk3	Saya ingin tetap di perusahaan saya karena akan ada kenaikan gaji pada regularisasi.	1	2	3	4	5
Rk4	Saya ingin tetap bersama perusahaan saya karena deskripsi pekerjaan sesuai dengan keterampilan, pengalaman, dan pendidikan saya.	1	2	3	4	5

5. Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
Kk1	Saya memuaskan harapan layanan pelanggan saya	1	2	3	4	5
Kk2	Saya mengatur waktu kerja saya secara efektif	1	2	3	4	5
Kk3	Saya memiliki pengetahuan tentang layanan perusahaan saya	1	2	3	4	5
Kk4	Saya tahu apa yang diharapkan pelanggan saya	1	2	3	4	5
Kk5	Saya pandai dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5

Lampiran 2

Transkrip Wawancara

Pedoman Wawancara

1. Udah berapa lama mas bekerja di CV Sukses Sejati Computama (Els Computer Yogyakarta) dan apa jabatan mas saat ini ?
2. Bagaimana sih menurut mas tentang karyawan CV Sukses Sejati Computama (Els Computer Yogyakarta) ?
3. Kalo boleh tahu apakah karyawan CV Sukses Sejati Computama (Els Computer Yogyakarta) mempunyai komitmen yang besar terhadap perusahaan ?
4. Apa ada upaya dari CV Sukses Sejati Computama (Els Computer Yogyakarta) untuk membuat karyawan semakin meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan ?
5. Apakah ada hasil dari upaya tersebut untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut ?
6. Apa yang biasa membuat karyawan tidak betah bekerja di perusahaan dalam waktu yang lama ?
7. Apakah ada tanda tanda kinerjanya menurun ketika karyawan tersebut sudah tidak berkomitmen terhadap perusahaan? kenapa ?

Narasumber : Mas Anto

Tanggal : 12 Maret 2019

Waktu : 10.05

Tempat : Kantor CV Sukses Sejati Computama

F : Assalamualaikum Wr wb, Saya dari mahasiswa UII, Muhammad Fakhri Abdullah mau wawancara sedikit nih mas dari awal, mungkin boleh memperkenalkan nama mas

MA : Saya Novianto Nugroho, dari HRD Els Komputer

F : Kalo boleh tau mas Anto sudah berapa lama bekerja disini ?

MA : Saya disini sudah 5 tahun mas

F : oh 5 tahun dan sudah menjadi HRD ya mas ?

MA : Iya betul mas

F : selama mas menjabat di HRD ini, bagaimana sih menurut mas tentang karyawan karyawan disini ?

Ma : kalo karyawan sini, apaya, maksudnya secara apanya ini ?

F : oh maksudnya secara kinerja karyawan dan komitmen mereka terhadap perusahaan ini seperti apa mas

MA : oh begitu, pada *Basicnya* disini kan *Retail* yah jadi disini tekanan terbesar berada di depan (Operasional) jadi bagaimana mereka bisa apane, melakukan penjualan, dikarenakan *Retail* kan memang kehidupannya dari penjualan. Beda dengan manufaktur yang mereka harus berproduksi kalo ini kan kita produksinya dari penjualan tersebut, jadi kalo dari tekanan sih ada di depan dan ada di bagian pengadaan barang juga jadi disaat konsumen sudah banyak meminta kemudian kita harus *support* dengan barang barang yang mereka minta juga. Jadi kalo saya melihat dari karyawan disini sih apanya, secara tekanannya ya disitu sih yang terbesarnya, jadi bagaimana kita dapat barang masuk lalu kita *ngepush* barang penjualannya dan sebaliknya dan barang permintaan dimana kita bisa memenuhinya

F : Kan barusan dijelaskan bahwa tekanan karyawan seperti tersebut, nah kira kira selama ini apakah karyawan karyawan tadi apakah pernah mengeluh bahwa pekerjaannya sulit, dan segala alasan yang lain ?

MA : Mungkin untuk mengeluh berada di fase fase awal, dimana saat menerima karyawan baru, biasanya fasenya berada di 1-2 minggu awal bekerja penentun mereka apakah mereka bisa lanjut apa ndak, tapi kalo misalnya sudah lama, dan kebetulan *sales sales* kita kan sudah 2 tahun *up* semua, sehingga mereka sudah tahu sih sela selanya konsumen jadi tantangan terbesar mereka adalah harus memberikan yang terbaik, karena disaat mereka sudah terbiasa seperti itu kadang ada konsumen yang berbeda dan butuh trik khusus itu yang menjadi kendalanya sih disitu. Jadi temen temen *sales* sudah terbiasa di zona nyaman gitulo, jadi disaat ada sesuatu yang berbeda, mereka kan harus beradaptasi lagi. Dan kecenderungan yang sulit untuk beradaptasi adalah karyawan yang sudah ada di zona nyamannya mereka, jadi kan

sales sudah mempunyai kebiasaannya sudah punya, bahkan konsumen tetap pun sudah punya, jadi tidak begitu sulit untuk mencari konsumen, karena disini konsumen sudah terbantu dengan nama besar ELS sendiri. Jadi orang yang datang kesini, itu 90% pasti akan membeli. Jadi kesulitannya disitu adalah bagaimana menjelaskan barang yang diinginkan oleh konsumen itu mau seperti apa. Jadi hanya lebih menjelaskan tentang barang yang mau dibeli, kemudian mengarahkan bahwa ada produk seperti ini, seperti ini, seperti itu. Karena ELS sendiri kan sudah termasuk toko yang sangat besar, jadi orang kan istilahnya pasti lah mau beli, berbeda dengan dia toko toko elektronik yang berada di mall yang mereka harus survey dulu, jadi *salesnya* pun *effortnya* kan cukup besar, mereka harus membuat iklan yang menarik dibanding pesaing disebelahnya, kalo disini kan terus terang kan kalo konsumen datang kesini yakan 90% akan membeli, cuman hanya bagaimana kita memberikan yang terbaik ajasih sebenarnya. Jadi yang cukup sulit adalah bagaimana membuat konsumen puas, disaat orang dari kita sudah merasa ”ini zona nyamanku”. Dan kadang kadang tidak mau berpikiran bahwa kalo bertemu orang baru dia harus melakukan seperti ini itu, jadi mungkin kearah itu dimana dibutuhkan *effort* yang cukup keras. Padahal harusnya kita bekerja dibidang *retail* harus mampu mengikuti kemauan konsumen bukan konsumen yang menyesuaikan dengan kita, seperti itu

F : Lalu mas, kalo ini boleh tau karyawan yang bekerja di ELS itu tingkat komitmen mereka terhadap perusahaan itu tinggi apa rendah ya mas?

MA : Sebenarnya cukup tinggi, untuk *Turnover* di *sales* sendiri cukup cukup minimal, angka *turnovernya* lebih rendah dibanding divisi divisi yang lain. Jadi karena biasanya mereka tahap tahap awal adaptasinya berada di minggu minggu pertama disaat dia sudah masuk kesitu dia sudah pasti tau sela selanya, karena dia sudah terbiasa bertemu dengan orang orang yang berbeda, maka kosakatanya, ilmunya sudah pasti bertambah. Untuk *sales* sendiri kita mencari orang orang yang suka ngomong, seneng jualan sehingga membuat *turnovernya* jadi rendah

F : Kira kira dari ELS sendiri ada tidak sih kegiatan atau upaya untuk meningkatkan komitmen dari karyawan supaya makin betah bekerja disini ?

MA : Ada, kita kaya di bulan januari kemarin ada *training* tapi *all* divisi, cuman memang fokusnya lebih ke operasional saja. Jadi kita tahun ini ada seperti itu, tapi kita tiap bulannya juga ada *meeting meeting* internal yang lebih kearah motivasi, jadi mereview temen temen yang punya masalah apa apa , yang kemudian kita buka di forum, jadi bagaimana kita membuka masalah dimana masalah itu akan mengganggu operasional kita. Jadi apa namane, satu tahunan *briefing* kita manggil *trainer* khusus yang bulanan ini, kita juga ambil dari internal kita, karena yang lebih tau kondisi di perusahaan ya orang kita sendiri supaya mudah untuk menyelesaikan masalah internalnya kita. Kemudian tiap hari *sales* memang ada *briefing* juga, jadi disitu nanti tiap setiap ada permasalahan dan informasi tambahan maka akan di godog disitu.

F : Lalu lanjut mas, kalo misalnya kita melihat kinerja dari karyawan ini ada yang baik dan yang buruk, bagaimana sih perusahaan memotivasi karyawan yang buruk dan mempertahankan karyawan yang kinerja baik menjadi lebih baik lagi gitu mas?

MA : Biasanya kita nganu mas, kalo misalnya ada karyawan yang sedikit misalnya udah punya tanda tanda (kinerjanya jelek) kita berikan konseling. Sebelumnya di konseling sama

leader dulu, karena dia yang lebih tau keadaan dilapangan seperti apa. Namun jika dikonseling oleh *leader* tidak terlalu berpengaruh maka nanti disampaikan ke HR, seperti itu lalu kemudian untuk karyawan karyawan yang baik disini kita ada *Employee of the Month* juga, disitu ada *Rewardnya* yang cukup besar untuk memotivasi, dan fotonya kita tempel di beberapa titik di perusahaan, dan dia juga akan mendapatkan sertifikat seperti itu

F : Kira kira mas, ketika karyawan diberi motivasi tersebut apa ada pengaruh terhadap kinerja mereka? Yang baik dan yang buruk?

MA : Ya tergantung orang orangnya juga ya, karena kesuksesan itu bisa dilihat 2 arah, ada yang semakin termotivasi, yang satu malah semakin tidak yakin “tidak bisa seperti itu”, karena kita tidak bisa memungkiri bahwa ada orang orang seperti itu. Ya istilahnya ada orang yang cukup nrimo dengan keadaan dia saat ini, jadi bagaimana hal hal seperti *Reward* tadi (dan hal hal yang dilakukan perusahaan untuk karyawannya) seperti anak kecil yang ingin permen, jangan sampai dia menganggap bahwa hanya dia tok yang bisa dapat, padahal dia juga bisa. Saya sih melihat bahwa ada beberapa orang yang bekerja cukup lama yang berada di kurva terendah, jadi kondisi dia sudah cukup dimana kerja dia cuman seperti ngisi absen doang, dan makanya kita menyediakan konseling tadi dan biasanya jadi berubah drastis yang *effort* kerjanya kaya orang baru lagi jadinya yang merasa bahwa motivasi dan emosinya seperti ke awal lagi karena aku gatau sih, apa karena dia terlalu lama bekerja, tetapi kemudian mereka ada di titik balik yang cukup sangat berpengaruh, dan diharapkan itu tidak mempengaruhi karyawan yang baru juga karena korelasinya kan nanti akan sama dari karyawan lama yang mungkin sudah seperti ini dengan karyawannya yang baru masuk jadi yang perlu digarisbawahi adalah disebelah situ. Jadi kawan kawan yang merasa sudah cukup lama, dan sudah melakukan segalanya, jadikan kesannya kan ya ini aku. Istilahnya memaksa perusahaan untuk mengerti aku, padahal kan harusnya kita bersinergi dengan perusahaan begitu. Jadi kondisi itu yang mempengaruhi sih

F : Apakah ada tanda tanda kinerjanya menurun ketika karyawan tersebut sudah tidak berkomitmen terhadap perusahaan? kenapa ?

MA : Ya bisa dilihat sih biasanya sudah mulai malas dalam kerjanya, apalagi kita kerja dibidang *retail* jadi kadang terlihat sekali orang malas bekerjanya begitu, karyawan mau yang baru apa yang lama kadang memang akan berada di fase dimana dia merasa tidak nyaman dalam bekerja dia jadi bisa membuat kerja dia jadi kurang begitu mas

F : Kalau menurut mas anto sendiri, apasih faktor yang membuat sebesar atau sekecil apapun yang membuat komitmen karyawan ini tidak berpengaruh besar ke kinerja mereka sendiri gitu?

MA : Kalau menurut saya mas, komitmen kan itu merupakan keinginan, ya keinginan dari si karyawan ini supaya mau kerja lama sama kita, namun selama proses bekerja suka ada aja tuh rintangan rintangan yang membuat dia jadi ganyaman, tidak nrimo keadaan sehingga makin membuat dia bosan gitu mas. Mungkin beda kalo dibanding faktor yang lain seperti di penelitian mas yang penilaian kinerja dan sistem *reward* yang dimana itu merupakan hasil yang didapat karyawan, ketika mereka sudah mendapatkan hasil yang baik maka akan memberikan yang terbaik, tetapi kalo komitmen kan lebih kemauan gitu mas yang selama proses kerjanya dia selalu ada rintangan jadi menurut saya sih begitu pengaruhnya tidak besar mau dia komitmennya besar apa tidak

F : Mungkin ini sudah pertanyaan terakhir sih mas, mungkin masnya ada saran bagi karyawan karyawan di ELS?

MA : Saya sih lebih kearah proaktif sih ya, karena kan kita sudah dewasa semua, jadi kita cukup paham lah ya bahwa kerja itu amanah. Paling tidak kita sudah paham apa kerjaan kita yang tidak harus disuruh dan menyalahkan orang lain apa yang sudah kita alami. Karena kan kita nganggepnya kan ya, “wah karena kae ngojok ngojoki kerja ngene, aku saiki ngene” tapi itukan apa yang dilakukan atas keinginan diri sendiri jadi ya paling ndak kita sudah dewasa jadi harus bertindak proaktif, dimana hal yang kita lakukan yaitu tanggung jawab kita dan apapun yang harus kita lakukan itu tanggung jawab kita, ya kemudian harus inisiatif juga ketika orang lain belum melakukan kita bisa melakukan sehingga harus berfikiran *out of the box*, jadi jangan sampe bekerja di zona nyaman saja, karenakan persaingan di penjualan *Retail* inikan tidak pernah puas, kita harus selalu mengikuti tuntutan tuntutan baru jadi itu jugasih. Karena persaingan kedepan akan semakin berat, mungkin seperti itu hehehe

F : Mungkin segitu dulu mas anto untuk interviewnya, terimakasih banyak mas anto sudah meluangkan waktunya untuk interview ini.



Lampiran 3
Tabulasi Data Mentah

1. Penilaian Kinerja

pk1	pk2	pk3	pk4	pk5	pk6	pk7	pk8	pk9	pk10	pk11
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4

3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5

2. Sistem Reward

sr1	sr2	sr3	sr4	sr5
5	5	5	4	4
3	3	3	3	3
4	4	4	4	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
5	5	5	5	5
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
3	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
5	4	4	4	4
5	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	5
5	3	4	4	4
5	4	4	4	5
3	5	5	5	5
4	3	3	3	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	4	4	4	5
4	3	4	4	4
3	3	3	4	3
5	5	4	4	4
4	4	5	4	5
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4

3	3	3	3	3
4	3	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	5	4	5
4	3	4	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
5	5	5	5	5
3	3	3	3	3
4	4	4	4	3
5	4	4	5	4
3	3	3	3	4
5	5	5	5	5
5	3	4	4	3
3	4	4	3	3
4	5	4	4	4
3	3	4	3	3
3	3	4	4	4
3	3	4	3	4
4	4	5	5	4
3	2	3	3	3
4	4	4	4	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	4
5	5	5	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
4	5	4	4	4
4	5	4	4	4
4	5	4	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	4	3	3	3
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	4	5	5	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	3	4	4	4
5	4	4	4	5

3	3	3	3	3
2	3	3	2	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	4	3	3	3
4	4	3	3	4
1	1	5	5	1
4	2	5	2	4
4	5	4	4	5
3	3	3	3	2
3	3	4	3	3

3. Komitmen Organisasional

ko1	ko2	ko3	ko4	ko5	ko6	ko7	ko8
3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	2	3	3	2
3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	5	4	5	5
3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	2	3	2	3	3
4	4	3	4	2	3	3	4
3	2	3	2	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	4	2	2	4	2
3	3	3	3	2	3	3	2
4	3	2	4	2	2	5	2
3	3	3	3	2	3	3	3
4	2	3	3	3	3	3	1
3	2	3	2	3	2	3	3
3	3	3	4	3	3	4	3
4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3
3	4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	4	3
3	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5

5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	4	3
2	3	2	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	1	2	2	2
3	4	4	3	3	3	3	3
4	5	3	3	2	2	5	4
3	3	3	3	2	2	3	2
5	5	5	5	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3
5	5	5	5	5	4	5	4
3	3	3	3	3	3	4	3
2	3	2	2	2	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	4	4
2	2	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	5	4	5
2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3
1	1	1	1	1	2	2	2
5	5	5	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	3	4	3	3	3	3
3	2	2	3	2	2	3	3
2	3	2	2	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	1	2	1
3	3	3	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	5	5	5	5	5
2	2	2	3	2	2	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3
4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3
5	5	4	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5

4	4	5	4	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	2	3	3	3
3	3	3	2	2	2	3	3
5	4	5	5	5	4	4	4
4	3	3	3	3	2	3	3
3	3	4	4	4	4	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	3	3	2	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3

4. Retensi Karyawan



rk1	rk2	rk3	rk4
4	4	4	4
4	3	4	4
3	3	5	5
4	4	4	4
3	3	4	4
4	3	4	4
4	4	4	4
4	4	4	5
4	4	4	4
4	3	4	4
4	3	4	4
4	4	4	4
3	3	3	3
4	4	4	4
3	3	4	3
4	3	4	4
4	4	4	4
5	4	4	4
4	4	4	4
4	3	4	4
4	4	4	4
4	4	5	5
4	3	4	4
5	5	5	5
3	3	3	3

5	5	5	5
4	4	4	4
4	3	4	4
4	3	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
3	3	2	3
4	4	4	4
4	4	4	4
4	3	4	4
4	4	4	4
3	3	4	3
2	3	3	2
3	3	4	4
4	4	4	4
4	4	5	4
5	4	5	5
2	2	3	3
4	3	4	3
5	5	5	5
3	3	3	3
4	4	5	5
5	5	5	5
3	3	4	4
5	4	4	5
3	3	3	2
3	3	3	3
3	3	3	3
4	3	3	3
2	2	2	2
5	5	5	5
4	3	4	4
4	3	4	4
5	4	4	4
5	5	5	5
3	3	3	3
3	3	4	4
2	1	2	2
4	5	5	5
4	3	4	4
4	4	4	4
4	2	4	4
2	2	3	3
2	2	2	2
3	3	3	3

3	3	3	4
5	4	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	3	5	5
5	5	5	5
2	2	2	2
3	3	4	3
2	3	3	3
3	3	3	3
5	5	4	5
4	4	4	4
5	5	4	5
5	5	4	4
3	3	4	4
3	3	3	3
5	3	4	5
2	2	2	3
2	2	1	2

5. Kinerja Karyawan

kn1	kn2	kn3	kn4	kn5
3	3	4	4	4
4	3	3	3	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	5	4
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	3
4	4	4	4	4
4	3	4	4	3
4	4	4	4	4
5	5	5	4	4
5	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4

4	4	4	4	4
5	5	5	3	4
3	4	4	3	3
5	5	5	4	5
3	4	4	3	3
5	5	4	5	4
4	4	4	4	4
5	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	4	4	3	3
4	4	4	4	3
4	4	4	4	4
4	4	5	5	5
4	4	4	3	4
3	3	3	3	4
4	4	4	4	4
4	4	3	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
3	3	3	3	4
5	5	4	5	4
3	4	3	4	3
4	4	4	4	5
3	4	5	5	5
4	3	3	3	4
5	5	5	5	5
3	4	4	3	4
5	5	5	4	4
3	4	4	4	4
5	4	4	4	4
3	3	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
5	5	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	3	4
2	2	2	2	2
4	4	3	4	4
4	4	4	4	4

4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
4	4	4	5	5
4	4	4	4	2
3	4	4	4	4
4	4	3	3	4
5	4	4	5	4
5	5	5	5	5
5	5	4	4	5
5	5	5	5	4
4	5	4	4	5
5	5	5	5	5
3	3	3	4	3
4	4	4	4	4
3	3	4	3	3
3	3	3	3	3
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	4	3	3
3	4	4	4	3
2	3	2	2	3
4	4	4	3	3
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3



Lampiran 4 Data Responden

Kriteria	Jumlah	Persentase %
Kuisisioner yang disebar	110	100
Kuisisioner yang tidak kembali	20	18,18
Kuisisioner yang kembali	90	81,82

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	60	66.7	66.7	66.7
	Perempuan	30	33.3	33.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Umur					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 Tahun	13	14.4	14.4	14.4
	25 - 50 Tahun	74	82.2	82.2	96.7
	> 50 Tahun	3	3.3	3.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMU/SLTA/SMK/STM	59	65.6	65.6	65.6
	Diploma	15	16.7	16.7	82.2
	Sarjana	16	17.8	17.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Jabatan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lainnya	19	21.1	21.1	21.1
	Sales	20	22.2	22.2	43.3
	Admin	14	15.6	15.6	58.9
	Teknisi	15	16.7	16.7	75.6
	Staf	15	16.7	16.7	92.2
	Marketing	7	7.8	7.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Masa Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 5 Tahun	59	65.6	65.6	65.6
	> 5 Tahun	31	34.4	34.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

1. Variabel Penilaian Kinerja (pk)

No.	Item	Mean	Kriteria
pk1	Penilaian kinerja saya dilakukan oleh orang yang sudah berpengalaman (atasan).	4,13	Tinggi
pk2	Penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan kebijakan perusahaan.	4,13	Tinggi
pk3	Bentuk penilaian disesuaikan dengan jenis pekerjaan.	4,12	Tinggi
pk4	Perusahaan memberikan <i>copy</i> penilaian kinerja kepada karyawan.	4,09	Tinggi
pk5	Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan kerja saya.	4,08	Tinggi
pk6	Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan karir saya.	4,03	Tinggi
pk7	Penilaian kinerja berpengaruh kepada administrasi gaji saya.	4,09	Tinggi
pk8	Sistem penilaian kinerja diberitahukan kepada karyawan.	4,16	Tinggi
pk9	Saya mendapatkan evaluasi dari keseluruhan kinerja saya.	4,13	Tinggi
pk10	Saya merasa penilaian kinerja itu penting.	4,18	Tinggi
pk11	Saya merasa penilaian kinerja yang dilakukan tersebut efektif.	4,10	Tinggi
	Rata Rata Total	4,11	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019

2. Variabel Sistem Reward (sr)

No.	Item	Mean	Kriteria
sr1	Perusahaan saya akan meningkatkan gaji saya secara rutin..	4,10	Tinggi
sr2	Perusahaan saya akan memberi saya imbalan jika saya bekerja dengan baik.	4,02	Tinggi

No.	Item	Mean	Kriteria
sr3	Saya merasa termotivasi untuk bekerja jika saya dipromosikan oleh perusahaan saya.	4,12	Tinggi
sr4	Saya merasa termotivasi untuk bekerja jika saya dipromosikan oleh perusahaan saya.	4,01	Tinggi
sr5	Saya merasa dihargai oleh perusahaan saya setiap kali saya menyelesaikan tugas saya.	3,96	Tinggi
Rata Rata Total		4,04	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019

3. Variabel komitmen organisasional (ko)

No.	Item	Mean	Kriteria
ko1	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini.	3,38	Sedang
ko2	Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang-orang di luarnya.	3,38	Sedang
ko3	Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri.	3,31	Sedang
ko4	Saya pikir saya dapat dengan mudah menjadi seperti yang melekat pada organisasi lain seperti saya dengan yang satu ini.	3,39	Sedang
ko5	Saya tidak merasa seperti 'bagian dari keluarga' di organisasi saya.	3,18	Sedang
ko6	Saya tidak merasa 'terikat secara emosional' dengan organisasi ini.	3,17	Sedang
ko7	Organisasi ini memiliki banyak arti pribadi bagi saya.	3,40	Tinggi
ko8	Saya tidak merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi saya.	3,19	Sedang
Rata Rata Total		3,30	Sedang

Sumber: Data Primer diolah, 2019

4. Variabel retensi karyawan (rk)

No.	Item	Mean	Kriteria
rk1	Saya ingin tetap bersama perusahaan saya karena ada kemajuan karir untuk saya.	3,77	Tinggi
rk2	Saya ingin tetap dengan perusahaan saya karena ada keuntungan disaat pensiun.	3,50	Tinggi
rk3	Saya ingin tetap di perusahaan saya karena akan ada kenaikan gaji pada regularisasi.	3,84	Tinggi

No.	Item	Mean	Kriteria
rk4	Saya ingin tetap bersama perusahaan saya karena deskripsi pekerjaan sesuai dengan keterampilan, pengalaman, dan pendidikan saya.	3,87	Tinggi
Rata Rata Total		3,74	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019

5. Variabel kinerja karyawan (kk)

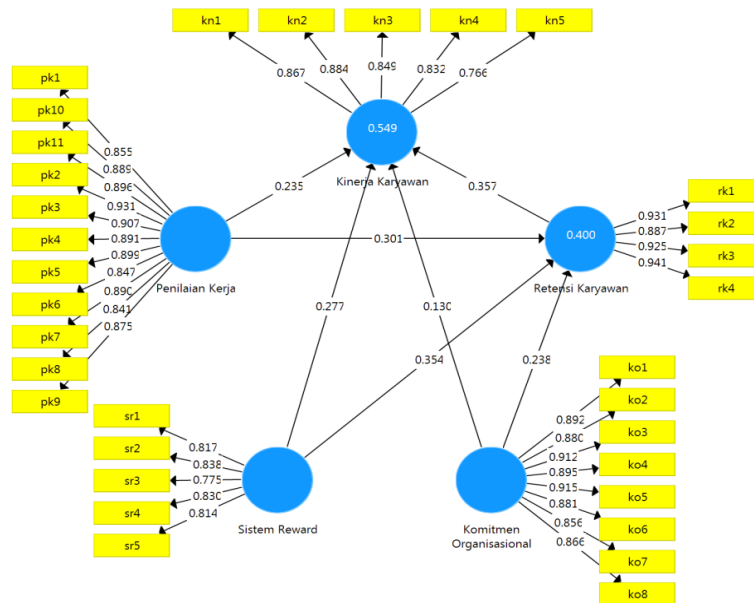
No.	Item	Mean	Kriteria
kk1	Saya memuaskan harapan layanan pelanggan saya	3,98	Tinggi
kk2	Saya mengatur waktu kerja saya secara efektif	4,04	Tinggi
kk3	Saya memiliki pengetahuan tentang layanan perusahaan saya	3,99	Tinggi
kk4	Saya tahu apa yang diharapkan pelanggan saya	3,92	Tinggi
kk5	Saya pandai dalam pekerjaan saya	3,94	Tinggi
Rata Rata Total		3,98	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2019



Lampiran 5

Hasil Uji Outer Model



Outer Loading

Matriks		Salin k			
	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasional	Penilaian Kerja	Retensi Karyawan	Sistem Reward
kn1	0.867				
kn2	0.884				
kn3	0.849				
kn4	0.832				
kn5	0.766				
ko1		0.892			
ko2		0.880			
ko3		0.912			
ko4		0.895			
ko5		0.915			
ko6		0.881			
ko7		0.856			
ko8		0.866			
pk1			0.855		
pk10			0.889		
pk11			0.896		
pk2			0.931		
pk3			0.907		
pk4			0.891		
pk5			0.899		
pk6			0.847		
pk7			0.890		
pk8			0.841		
pk9			0.875		
rk1				0.931	
rk2				0.887	
rk3				0.925	
rk4				0.941	
sr1					0.817
sr2					0.838
sr3					0.775
sr4					0.830
sr5					0.814

Outer Loading

Matriks	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Sampel	Salin ke Clipboard:	
	Sampel Asli (O)	Sample Mean (M)	Standar Devias...	T Statistik (O/STDEV)	P Values
kn1 <- Kinerja Karyawan	0.867	0.866	0.035	24.482	0.000
kn2 <- Kinerja Karyawan	0.884	0.882	0.025	35.728	0.000
kn3 <- Kinerja Karyawan	0.849	0.843	0.040	21.032	0.000
kn4 <- Kinerja Karyawan	0.832	0.828	0.045	18.390	0.000
kn5 <- Kinerja Karyawan	0.766	0.762	0.051	15.122	0.000
ko1 <- Komitmen Organisasional	0.892	0.890	0.025	35.187	0.000
ko2 <- Komitmen Organisasional	0.880	0.876	0.032	27.261	0.000
ko3 <- Komitmen Organisasional	0.912	0.910	0.021	43.139	0.000
ko4 <- Komitmen Organisasional	0.895	0.894	0.023	38.556	0.000
ko5 <- Komitmen Organisasional	0.915	0.915	0.022	41.773	0.000
ko6 <- Komitmen Organisasional	0.881	0.882	0.025	34.593	0.000
ko7 <- Komitmen Organisasional	0.856	0.854	0.041	20.718	0.000
ko8 <- Komitmen Organisasional	0.866	0.865	0.031	28.047	0.000
pk1 <- Penilaian Kerja	0.855	0.845	0.051	16.864	0.000
pk10 <- Penilaian Kerja	0.889	0.883	0.037	24.316	0.000
pk11 <- Penilaian Kerja	0.896	0.892	0.034	25.977	0.000
pk2 <- Penilaian Kerja	0.931	0.925	0.025	37.363	0.000
pk3 <- Penilaian Kerja	0.907	0.902	0.028	32.052	0.000
pk4 <- Penilaian Kerja	0.891	0.888	0.030	29.375	0.000
pk5 <- Penilaian Kerja	0.899	0.897	0.028	31.580	0.000
pk6 <- Penilaian Kerja	0.847	0.839	0.069	12.213	0.000
pk7 <- Penilaian Kerja	0.890	0.890	0.027	32.947	0.000
pk8 <- Penilaian Kerja	0.841	0.833	0.047	17.710	0.000
pk9 <- Penilaian Kerja	0.875	0.865	0.044	19.746	0.000
rk1 <- Retensi Karyawan	0.931	0.931	0.015	60.573	0.000
rk2 <- Retensi Karyawan	0.887	0.886	0.028	32.076	0.000
rk3 <- Retensi Karyawan	0.925	0.925	0.016	57.504	0.000
rk4 <- Retensi Karyawan	0.941	0.941	0.013	74.745	0.000
sr1 <- Sistem Reward	0.817	0.818	0.054	15.204	0.000
sr2 <- Sistem Reward	0.838	0.843	0.030	27.666	0.000
sr3 <- Sistem Reward	0.775	0.772	0.096	8.052	0.000
sr4 <- Sistem Reward	0.830	0.825	0.086	9.612	0.000
sr5 <- Sistem Reward	0.814	0.815	0.040	20.588	0.000

Tabel Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Matriks	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak ...
	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kinerja Karyawan	0.895	0.897	0.923	0.707
Komitmen Organisasional	0.961	0.963	0.967	0.787
Penilaian Kerja	0.972	0.977	0.975	0.782
Retensi Karyawan	0.940	0.943	0.957	0.848
Sistem Reward	0.874	0.880	0.908	0.664

Lampiran 6

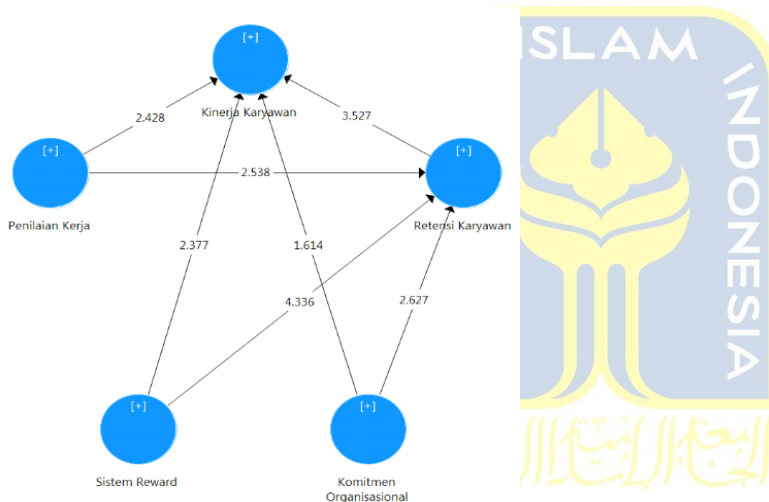
Hasil Uji Inner Model

- R-Square

R Square

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan	0.549	0.527
Retensi Karyawan	0.400	0.379

- Uji Signifikansi



- Path Coefficient

Koefisien Jalur

	Sampel Asli (O)	Sample Mean (...)	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0.130	0.134	0.086	1.509	0.132
Komitmen Organisasional -> Retensi Karyawan	0.238	0.247	0.086	2.767	0.006
Penilaian Kerja -> Kinerja Karyawan	0.235	0.222	0.110	2.125	0.034
Penilaian Kerja -> Retensi Karyawan	0.301	0.299	0.119	2.523	0.012
Retensi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.357	0.356	0.109	3.265	0.001
Sistem Reward -> Kinerja Karyawan	0.277	0.284	0.124	2.237	0.026
Sistem Reward -> Retensi Karyawan	0.354	0.357	0.085	4.162	0.000

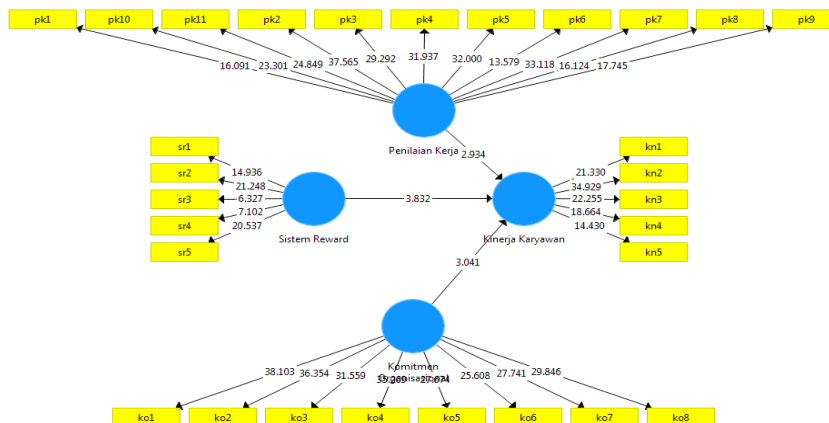
- Rangkuman Hasil Hipotesis

- Tabel 4.17:** Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No.	Hipotesis	T -statistik	Kesimpulan
1	Penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang positif retensi karyawan	2.523	Terbukti
2	Sistem <i>Reward</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan	4.162	Terbukti
3	komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan	2.767	Terbukti
4	penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	2.125	Terbukti
5	Sistem <i>Reward</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	2.237	Terbukti
6	komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	1.509	Tidak terbukti
7	retensi karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	3.265	Terbukti
7a	Retensi karyawan memediasi hubungan antara Penilaian Kinerja dan kinerja karyawan.	2.061	Terbukti
7b	Retensi karyawan memediasi hubungan antara sistem <i>Reward</i> dan kinerja karyawan.	2.310	Terbukti
7c	Retensi karyawan memediasi hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan.	1.970	Terbukti

- Pengujian Efek Mediasi**

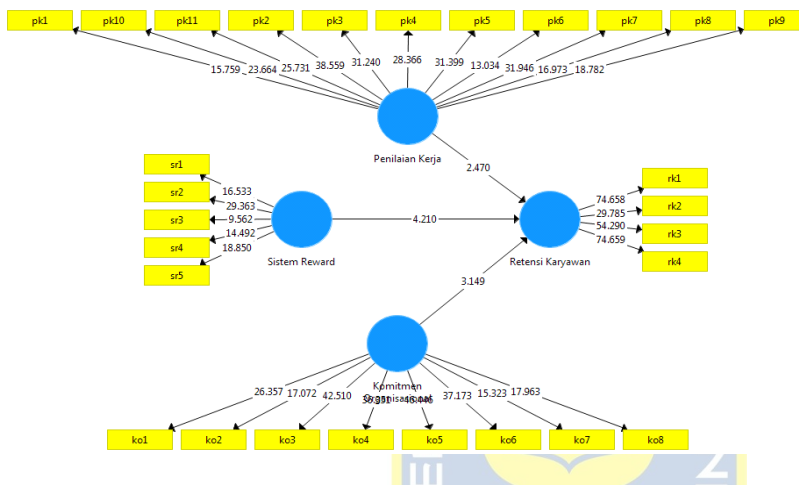
- Tahap Pertama (Eksogen ke Endogen)



Koefisien Jalur

	Sampel Asli (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0.217	0.226	0.071	3.041	0.002
Penilaian Kerja -> Kinerja Karyawan	0.342	0.329	0.117	2.934	0.003
Sistem Reward -> Kinerja Karyawan	0.402	0.417	0.105	3.832	0.000

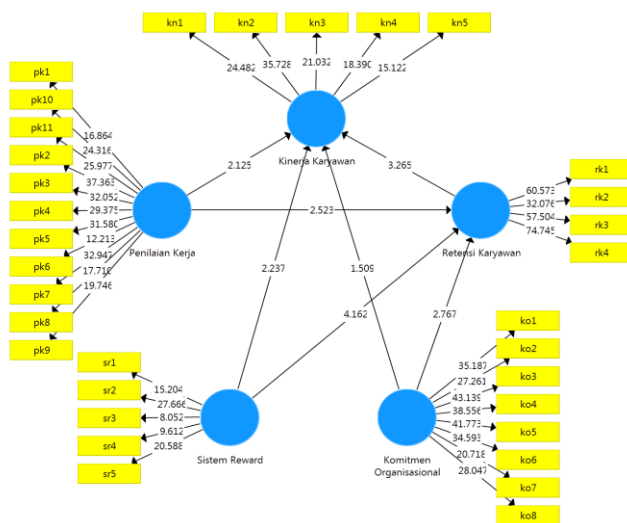
- Tahap Kedua (Eksogen ke Mediator)



Koefisien Jalur

	Sampel Asli (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Komitmen Organisasional -> Retensi Karyawan	0.241	0.249	0.077	3.149	0.002
Penilaian Kerja -> Retensi Karyawan	0.302	0.306	0.122	2.470	0.014
Sistem Reward -> Retensi Karyawan	0.358	0.362	0.085	4.210	0.000

- Tahap Ketiga (Eksogen dan Mediator ke Endogen)



Efek Tidak Langsung Spesifik

	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Sampel	Salin ke Clipboard:	Format Excel	Format R
	Sampel Asli (O)	Sample Mean (...)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values		
Komitmen Organisasional -> Retensi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.085	0.088	0.043	1.970	0.049		
Penilaian Kerja -> Retensi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.107	0.105	0.052	2.061	0.040		
Sistem Reward -> Retensi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.126	0.129	0.055	2.310	0.021		



Lampiran 7

Surat Bukti Penelitian

CV. SUKSES SEJATI COMPUTAMA

SURAT KETERANGAN

No: 004/Pers/ELS/II/19

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Novianto Nugroho
Jabatan : Personalia

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

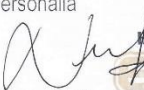

Nama : Muhammad Fakhri Abdullah
No. Mhs/ Prodi : 14311101 / Manajemen
Institusi : Universitas Islam Indonesia

Adalah benar-benar telah melaksanakan Kuesioner Penelitian di CV Sukses Sejati Computama (Els Computer Yogyakarta), dalam rangka penyusunan tugas akhir:

"Pengaruh penilaian kinerja, sistem reward, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dimediasi retensi karyawan dalam survey pada karyawan CV Sukses Sejati Computama (Els Computer Yogyakarta)"

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 10 Januari 2019
Personalia


MRD - Personalia

Novianto Nugroho, S.P.
Jl. C. Simanjuntak 38 - Yogyakarta

 Jl. C. Simanjuntak No. 38
Yogyakarta
 (0274) 566 569

Lampiran 8

Biodata Penulis



Nama : Muhammad Fakhri Abdullah

Tempat Tanggal Lahir: Garut, 8 Agustus 1996

Jenis Kelamin : Laki - Laki

Universitas : Universitas Islam Indonesia

Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Riwayat Pendidikan : 1. TK Bina Insani Bogor

2. SD Bina Insani Bogor

3. SMP Bina Insani Bogor

4. SMA Bina Insani Bogor / SMAN 1 Tasikmalaya

Alamat : Jl. Pinang Raya No. 73, Taman Yasmin sektor VI, Bogor, Jawa Barat

Email : muhammadfakhri322@yahoo.com