

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

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

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

Retensi karyawan merupakan praktik dan proses yang digunakan dalam mengelola karyawan yang berharga agar mereka tidak meninggalkan posisinya di dalam organisasi (Mathis & Jackson, 2000). Menurut Jennifer dan Carsen (2005) retensi karyawan mengacu pada berapa banyak karyawan yang saat ini bertahan di dalam organisasi untuk jangka waktu tertentu. Hong *et al* (2012) menyatakan bahwa retensi karyawan mengacu pada kebijakan dan praktik yang digunakan perusahaan untuk mencegahnya karyawan yang mereka anggap berharga dari pekerjaan mereka agar tetap bertahan. Dan kemudian menurut Motlou dkk (2016) dinyatakan bahwa adanya program retensi karyawan yang dirancang dengan tepat dan dilaksanakan dengan baik, secara signifikan akan meningkatkan produktivitas dan mengurangi pengeluaran pergantian karyawan perusahaan. Hal ini dilakukan dengan cara mempertahankan karyawan yang berbakat dimana karyawan tersebut juga memiliki keinginan untuk tetap bersama organisasi dengan sendirinya. Kebijakan retensi juga harus berfokus pada menjaga yang terbaik dan siap untuk kehilangan karyawan yang dirasa kurang memberikan kinerja yang baik.

Retensi karyawan yang baik merupakan hasil dari kesesuaian yang baik antara budaya tempat kerja perusahaan, cara berbisnis dan standar kualitas perusahaan, karakter, dan motivasi dari individu itu sendiri (Mbugua dkk, 2015). Jika organisasi tidak secara hati-hati mengelola retensi staf mereka, maka organisasi akan dihadapkan pada karyawan yang tidak berkompeten, serta karyawan yang tidak efektif dan tidak efisien, sehingga berdampak langsung pada daya saing, keberhasilan dan keberlanjutan organisasi (Tziner dan Birati,

1996). Dengan mempertahankan karyawan lama yang berbakat dan memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan, akan memberikan manfaat kepada karyawan baru dalam proses belajar, sehingga dapat membawa stabilitas bagi organisasi (Nath dan Bagali, 2015). Banyaknya karyawan yang meninggalkan perusahaan menjadi isu kontemporer dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di seluruh dunia, karena retensi karyawan merupakan komponen krusial bagi efektivitas organisasi (Agyeman & Ponniah, 2014). Organisasi menjadi lebih efektif jika memelihara tingginya retensi karyawan (Terera, 2014).

Retensi karyawan penting untuk membuat orang-orang yang berbakat dan baik untuk tetap di organisasi karena mereka selalu diminati. Dengan mempertahankan karyawan lama dan dapat dipercaya untuk memberikan budaya belajar kepada karyawan baru serta untuk membawa stabilitas bagi organisasi, mereka akan mendapatkan pengetahuan tentang proses organisasi dan pengalamannya yang berharga (Nath dan Bagali, 2015). Menurut Cloutier dkk (2015), retensi karyawan yang berhasil sangat penting bagi stabilitas, pertumbuhan, dan pendapatan organisasi. Analisis terhadap tren tenaga kerja menunjukkan adanya kekurangan karyawan yang sangat terampil yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk bekerja pada tingkat tinggi, yang berarti bahwa organisasi yang gagal dalam mempertahankan karyawan berkinerja tinggi akan memiliki tenaga kerja yang kurang dan kurang berkualitas yang pada akhirnya menghambat kemampuan mereka untuk tetap kompetitif (Bindu, 2017).

Obyek penelitian ini merupakan PT. Ritra Cargo Indonesia Semarang sebagai sebuah perusahaan memiliki perencanaan kinerja guna menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan. Sehubungan dengan pemaparan di atas, yang menjadi obyek penelitian ini adalah PT. Ritra Cargo Indonesia Semarang. Perusahaan ini adalah broker bea cukai, Ritra telah berkembang menjadi penyedia solusi logistik *end-to-end* terkemuka. Selama bertahun-tahun, telah memperluas layanan untuk mencakup pengiriman barang laut dan udara internasional, serta unit bisnis logistik lainnya, semuanya beroperasi di bawah payung Ritra Logistics.

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

Berdasarkan pernyataan Kementerian Perindustrian RI bahwa yang menjadi permasalahan sumber daya manusia utama di industri manufaktur adalah kurangnya kualitas tenaga kerja yang terampil (<http://www.kemenperin.go.id/>). Sumber daya manusia yang terampil harus dipertahankan di dalam perusahaan. Sebesar 50% tenaga kerja terampil meninggalkan perusahaan dikarenakan standar gaji yang tidak sesuai, angka tersebut cukup tinggi jika dibandingkan dengan tetangga seperti Singapura yang hanya sebesar 11% (Thompson, 2016). Selanjutnya

hasil wawancara penelitian penelitian menyatakan bahwa karyawan sudah memiliki loyalitas yang tinggi, tapi terkadang masih menyepelekan dalam pekerjaan. Namun diantara para karyawan tersebut juga ada karyawan yang mengajukan untuk keluar dari perusahaan, hal ini menunjukkan masih adanya permasalahan yang terjadi pada karyawan. Untuk melengkapi mengenai adanya permasalahan pada komitmen karyawan ini, juga mendapatkan data yang diperoleh dari perusahaan tentang jumlah karyawan yang keluar, yang terlihat tingginya data karyawan yang keluar dalam perusahaan .

Tabel 1.1

Data Karyawan Keluar dan Masuk PT. Ritra

Cargo Indonesia

Tahun	Persentase Keluar
2021	5,79
2022	6,64
2023	8,39

Sumber : PT. Ritra Cargo Indonesia

Melihat data jumlah karyawan pada karyawan di PT. Ritra Cargo Indonesia selama tahun 2021-2023 menunjukkan persentase keluar karyawan yang keluar dari perusahaan menunjukkan peningkatan, hal ini tentunya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan banyaknya tenaga kerja yang keluar tentunya perusahaan akan kehilangan karyawan yang sudah berpengalaman dan dilain pihak karyawan mendapat karyawan baru yang kemungkinan belum berpengalaman, kondisi ini jelas akan merugikan perusahaan karena dapat menurunkan tingkat produktivitas kerja perusahaan.

Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Komitmen organisasional merupakan usaha mengidentifikasi diri dan melibatkan diri dalam organisasi dan berharap tetap menjadi anggota organisasi (Robbin, 2006). Menurut Allen dan Mayer (1990) ada tiga komponen dalam komitmen yaitu: (a) *affective* (menunjukkan keinginan karyawan untuk melibatkan diri dan mengidentifikasi diri dengan organisasi karena adanya kesesuaian nilai- nilai dalam organisasi). (b) *continuance* (komitmen yang timbul karena ada kekhawatiran terhadap kehilangan manfaat yang biasa diperoleh dari organisasi) (c) *normative* (komitmen yang muncul karena karyawan merasa berkawajiban untuk tinggal dalam organisasi). Hasil penelitian Pathak (2018) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara faktor- faktor retensi karyawan dan komitmen karyawan. Fairisa (2015) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

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

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

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

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

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

1.2. Rumusan Masalah

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

1. Apakah terdapat pengaruh komitmen karyawan terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Ritra Cargo Indonesia Semarang?
2. Apakah terdapat pengaruh keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Ritra Cargo Indonesia Semarang?
3. Apakah terdapat pengaruh *employee empowerment* terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Ritra Cargo Indonesia Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen karyawan terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Ritra Cargo Indonesia Semarang.
2. Untuk mengetahui pengaruh keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Ritra Cargo Indonesia Semarang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *employee empowerment* terhadap retensi karyawan pada karyawan PT. Ritra Cargo Indonesia Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

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

a. Bagi Penulis

- 1) Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada penulis tentang komitmen karyawan, keterikatan karyawan, *employee empowerment*, retensi karyawan dan kepuasan kerja pada suatu perusahaan.
- 2) Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dari penulis. Selain itu, dengan adanya penelitian ini diharapkan penulis dapat menerapkan ilmu-ilmu yang sudah dipelajari selama menempuh perkuliahan.

b. Bagi Perusahaan

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

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2009), retensi karyawan merupakan proses dimana karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi. Menurut Susilo (2013), retensi karyawan juga merupakan keinginan karyawan untuk bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Karyawan harus diperhatikan dan dipelihara dengan sungguh- sungguh oleh manajer, jika tidak maka semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan akan menurun. Namun tidak semua karyawan akan keluar dari perusahaan, setidaknya masih banyak karyawan yang tetap bertahan bekerja pada perusahaan (retensi).

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

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

Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerjaproduktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2010). Lebih lanjut dikatakan bahwa tujuan pemeliharaan menurut Hasibuan (2010), yaitu untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan, meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan, memberikan ketenangan, keamanan dan kesehatan karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya, memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis, mengefektifkan pengadaan karyawan.

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

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

Motlou dkk (2016) menjelaskan bahwa program retensi karyawan yang dirancang dengan tepat dan dilaksanakan dengan baik, secara signifikan akan meningkatkan produktivitas dan mengurangi pengeluaran pergantian karyawan. Jika organisasi tidak secara hati-hati mengelola retensi staf mereka, maka organisasi akan dihadapkan pada karyawan yang tidak berkompeten, serta karyawan yang tidak efektif dan tidak efisien, sehingga berdampak langsung pada daya saing, keberhasilan dan keberlanjutan organisasi (Tziner dan Birati, 1996). Dengan mempertahankan karyawan lama yang berbakat dan memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan, akan memberikan manfaat kepada karyawan baru dalam proses belajar, sehingga dapat membawa stabilitas bagi organisasi (Nath dan Bagali, 2015).

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

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

a. Pengukuran dan Penilaian Retensi Karyawan

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

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

b. Intervensi Retensi Karyawan

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

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

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

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

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

2.1.2. Komitmen Karyawan

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

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

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

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan

identifikasi terhadap nilai dan tujuan-tujuan perusahaan. Maka pada intinya beberapa definisi komitmen dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, turan-aturan dan tujuan organisasi.

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

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
- b. Karakteristik Pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

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

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

a. Komitmen Afektif

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

1) Usia

Semakin tua para pekerja, makin sedikit kesempatan alternatif pekerjaan bagi mereka. Pekerja yang lebih tua, kecil kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi. Umumnya karyawan tua mempunyai tingkat kemangkiran yang dapat dihindari lebih rendah dibanding karyawan muda.

2) Kelompok Kerja

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

3) Jabatan / Jenjang Pekerjaan

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

mereka punyai sehingga mereka mempunyai alasan-alasan untuk lebih terpuaskan.

b. Komitmen Kontinuen

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

1) Gaji / Upah

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

2) Tingkat Pendidikan

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

c. Komitmen Normatif

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

1) Absensi

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

2) Persyaratan Kerja

Perusahaan menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe orang yang sedang dicari. Akan terjadi kecocokan antara perusahaan dan karyawan manakala ada kaitan yang memadai dari kemampuan dan minat dari karyawan dan kebutuhan.

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

2.1.3. Keterikatan Karyawan

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

Bakker *et al* (2008) berpendapat bahwa, “*In essence, work engagement capture how workers experience their work: as stimulating and energetic and something to which they really want to devote time and effort (the vigor component): as a significant and meaningful pursuit (dedication); and as engrossing and something on which they fully concentrated (absorption)*”. Definisi tersebut menjelaskan bahwa keterikatan kerja adalah tentang bagaimana pegawai menjalani pekerjaannya dengan ingin benar- benar mencurahkan waktu dan usahanya sebagai bentuk dedikasi.

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

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

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dan adanya keadaan motivasional yang positif dikarakteristikan oleh level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi, tidak mudah lelah, selain itu juga ditandai dengan keterlibatan yang kuat dan dapat dilihat dari antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi, serta keadaan terjun total pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan diri dari pekerjaannya. Karyawan yang memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya kepada organisasi (Rachman & Dewanto, 2016: 323), maka karyawan tersebut memiliki *engagement* terhadap organisasi tersebut.

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

a. Kebermaknaan

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

b. Keamanan

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

c. Ketersediaan

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

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

a. *Employee recognition*, terkait dengan pengakuan atasan atas hasil kerja yang baik, kepedulian atasan dengan kesejahteraan pegawainya, dan kesediaan untuk tetap menjadi pegawai di perusahaan selama kurun waktu tertentu.

b. *Team work*, terkait dengan rekan kerja, perasaan peduli terhadap perusahaan, dan dapat berpendapat dalam suatu *team work*.

c. *Facility*, terkait dengan peralatan dan perlengkapan yang disediakan mendukung pekerjaan, serta rekan kerja melakukan pekerjaan dengan baik.

Work engagement dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu:

a. *Vigor* adalah level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi tidak mudah lelah.

- b. *Dedication* adalah keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi.
- c. *Absorption* adalah keadaan terjun total (*total immersion*) pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya.

2.1.4. **Employee Empowerment (Pemberdayaan Karyawan)**

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

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

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

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

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

- a. Makna
Terkait dengan konsekuensi dari pekerjaan yang dilakukan dengan idealisme dan nilai-nilai yang dianut seseorang. Seseorang berpedoman dengan nilai-nilai tertentu dalam melaksanakan pekerjaannya, bahkan pekerjaan tersebut harus memberikan manfaat serta dapat memenuhi kebutuhannya.
- b. Determinasi Diri
Determinasi diri merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang melaksanakan pekerjaannya harus berdasarkan target, kapan pekerjaan itu harus dimulai dan selesai, sehingga pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan tepat waktu.
- c. Self-Efficacy
Kepercayaan diri merupakan kunci yang penting bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Seorang karyawan harus percaya dengan kemampuan yang dimiliki dengan tingkat kompetensi yang dimilikinya.
- d. Dampak
Seseorang harus memiliki keyakinan bahwa kontribusi yang diberikan akan memberikan dampak terhadap organisasi, penekannya akan lebih memberikan manfaat dan kemaslahatan kepada organisasi tersebut. Kemajuan organisasi merupakan salah satu sumbangan yang pernah ia berikan.

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

- a. Memperoleh pemberdayaan

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

b. Memilih karyawan

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

c. Memberikan informasi peran

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

d. Memberikan informasi organisasi

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

e. Memberikan pelatihan kepada karyawan

Pada tahap ini, manajemen memberikan pelatihan kepada karyawan barunya. Meskipun karyawan telah memiliki pengalaman dan pengetahuan terkait dengan organisasi, namun karyawan tersebut tetap memerlukan pelatihan, karena pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan merupakan kunci utama dari keberhasilan suatu organisasi.

f. Memberikan inspirasi individu

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

Pemberdayaan karyawan dapat dibedakan menjadi empat kategori dalam Hanaysha dan Tahir (2015) yang juga memiliki kesamaan dengan teori dari Marzec (2014) yaitu:

a. *Choice*

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

b. *Competency*

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

c. *Meaningfulness*

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

d. Impact

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

2.2. Penelitian Terdahulu

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

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

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

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

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

karyawan dan intensi turnover juga diperiksa. Penelitian ini dilakukan melalui survei. Angket diadopsi dari berbagai studi empiris. SPSS digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dalam survei. Teknik reliabilitas, korelasi dan analisis regresi digunakan untuk menemukan sejauh mana hubungan antara variabel penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa hubungan mediasi kepuasan kerja ada antara keterlibatan karyawan dan intensi turnover karyawan. Ini berarti bahwa semakin banyak keterlibatan karyawan meningkatkan kepuasan kerja di antara karyawan tetapi berdasarkan keterlibatan kerja ini mereka cenderung menunjukkan niat turnover yang lebih banyak. Memediasi hubungan komitmen organisasi antara keterlibatan kerja dan turnover niat karyawan tidak ada. Selain itu, hubungan moderat dari stres kerja juga telah ditemukan tidak signifikan. Penelitian ini berjudul *“Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia Nurul”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar praktik manajemen bakat (dukungan manajerial, karyawan pengembangan karir dan penghargaan serta pengakuan), keterlibatan karyawan dan retensi karyawan dalam organisasi TI di Malaysia. Penelitian menggunakan kuesioner. *Teknik convenience sampling* digunakan untuk penelitian ini. Jumlah dari 581 responden menjawab kuesioner yang valid dan memberikan tanggapan rata-rata tingkat 77% untuk penelitian. Hasil penelitian menemukan keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif dengan retensi karyawan. Hasil analisis regresi hirarkis pada penentuan efek mediasi dari mediator (keterlibatan karyawan) menunjukkan keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara praktik manajemen bakat (pengembangan karir dan penghargaan serta pengakuan) dan retensi karyawan.

Penelitian ini berjudul *“Employee Retention Through Employee Engagement - A Study At An Indian International Airport”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keterlibatan karyawan dengan retensi karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 185 karyawan yang dipilih berdasarkan pengambilan sampel acak. Studi ini menemukan bahwa retensi karyawan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dan fokus pada beberapa pendorong non-keuangan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah retensi dapat ditingkatkan tanpa pengeluaran keuangan ketika ada kendala ekonomi. Organisasi dapat merancang praktik-praktik yang baik berdasarkan temuan-temuan untuk mempertahankan yang terbaik (sumber daya manusia yang sangat terampil dan terspesialisasi) tanpa banyak beban keuangan. Penelitian ini berjudul *“Impact Of Employee Empowerment On Retention Of Knowledge Workers In Higher Education Sector”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah pemberdayaan karyawan yang baik membantu mempertahankan pengetahuan pekerja dan menilai berbagai elemen pemberdayaan karyawan dan pengaruhnya terhadap retensi karyawan. Wilayah studi kepada responden dari Negara Bagian Rajasthan dan jumlah sampel adalah 100 anggota Fakultas Pendidikan Tinggi. Data Primer telah dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara dan Data Sekunder telah dikumpulkan dengan bantuan jurnal, majalah, buku, dan internet. Metode random sampling digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini menyimpulkan dari di atas bahwa ada hubungan antara pemberdayaan karyawan dan Retensi Karyawan.

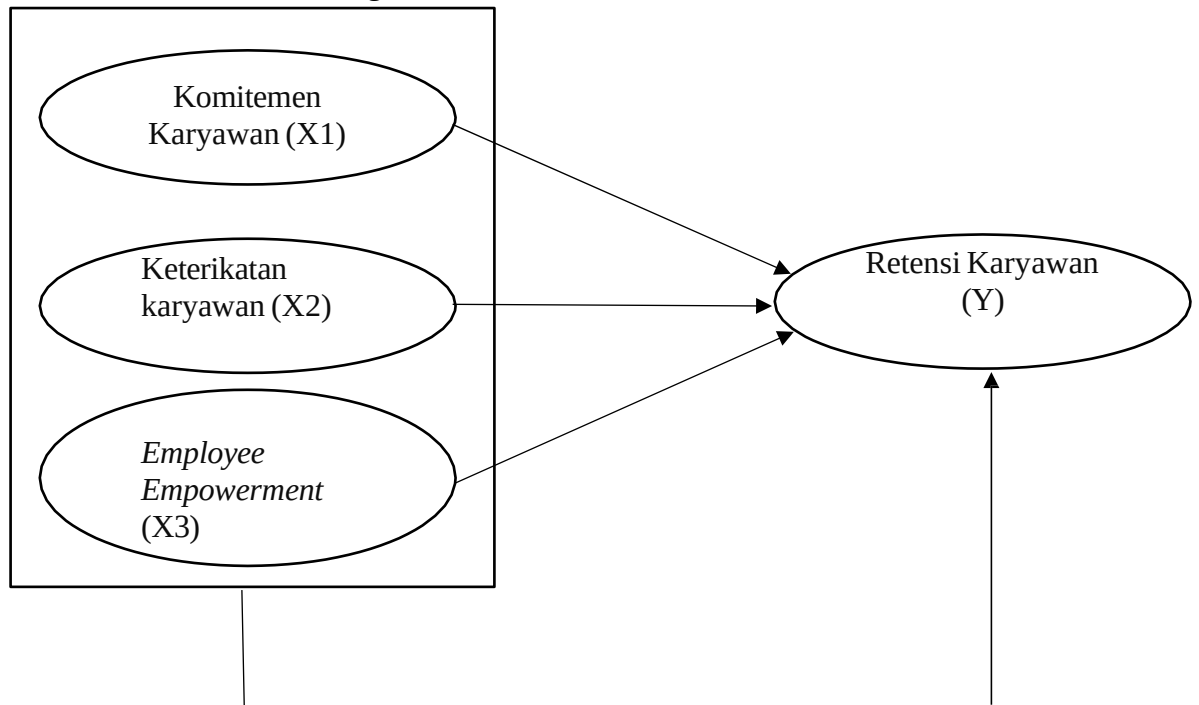
Penelitian ini berjudul *“Pengaruh Rekrutmen dan Employee Empowerment terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta”*. Tujuan dari penelitian ini adalah

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

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

2.3. Kerangka Pemikiran

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



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis Penelitian

2.4.1. Pengaruh Komitmen Karyawan Terhadap Retensi Karyawan

Komitmen karyawan terdiri atas tiga dimensi yaitu keinginan karyawan untuk tetap tinggal karena keterikatan emosional, pertimbangan biaya yang muncul jika keluar dari organisasi dan rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan. Menurut teori ini semakin tinggi tingkat komitmen maka akan semakin besar kemungkinan karyawan akan bertahan dalam organisasi. Hal ini menjadikan komitmen karyawan sebagai variable penting yang mempengaruhi retensi karyawan.

H1 : Komitemen Karyawan berpengaruh positif Terhadap Retensi Karyawan

2.4.2. Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Retensi Karyawan

Pengaruh keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan didasari oleh teori Employee Engagement yang dikembangkan oleh Kahn (1990). Menurut Kahn, keterikatan karyawan adalah sejauh mana individu melibatkan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerjanya. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan memiliki koneksi positif dengan pekerjaannya serta organisasinya, cenderung memiliki rasa memiliki dan loyalitas yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada keinginan mereka untuk tetap bertahan di tempat kerja.

H2 : Komitmen Karyawan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

2.4.3. Pengaruh *Employee Empowerment* Terhadap Retensi Karyawan

Employee empowerment adalah proses pemberian wewenang, tanggung jawab, dan kebebasan kepada karyawan dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka (Conger & Kanungo, 1988). Empowerment tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri karyawan, tapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Menurut Teori Two-Factor Herzberg, faktor motivasional seperti tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja dan niat karyawan untuk bertahan di organisasi. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka merasa dihargai dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Dari sudut pandang Self- Determination Theory (Deci & Ryan, 1985), empowerment juga mendukung kebutuhan dasar psikologis karyawan seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, maka motivasi intrinsik meningkat dan komitmen terhadap organisasi menjadi lebih kuat.

H3 : *Employee Empowerment* berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

2.4.4. Pengaruh Komitmen Karyawan, Keterikatan Karyawan, *Employee Empowerment* Terhadap Retensi Karyawan

Ketiga variabel – komitmen, keterikatan, dan empowerment – saling berkaitan dan berkontribusi terhadap retensi karyawan. Organisasi yang mampu membangun hubungan emosional (komitmen), menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi (engagement), serta memberikan kepercayaan dan tanggung jawab (empowerment), akan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi.

H4 : Komitemen Karyawan, Komitmen Karyawan, *Employee Empowerment* berpengaruh positif secara simultan terhadap Retensi Karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif Menurut Agung Widhi Kurniawan (2016) mengungkapkan bahwa penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang terstruktur dan mengkuantifikasikan data buat bisa digeneralisasikan.

3.2. Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai pada penelitian ini merupakan data primer yang pengambilanya ditanya dan di instansi terkait. Pengambilan data primer atau yang diukur di lapangan dilakukan dengan pengisian kuesioner.

Penelitian menurut sugiyono (2012:144) adalah suatu tujuan yang logis untuk memperoleh informasi dengan alasan tertentu tentang suatu tujuan objektif, valid, dan realiable tentang suatu variabel tertentu. Objek penelitian ini yaitu Komitmen Karyawan (X1), Keterikatan Karyawan (X2), *Employee Empowerment* (X3), Retensi Karyawan (Y).

3.3. Populasi Dan Sample

a. Populasi

Seperti yang diungkapkan Umar, hal ini merupakan penyempurnaan dari bagian-bagian yang memiliki kualitas tertentu dan memiliki peluang yang setara akan di pilih sebagai anggota sample. Sementara itu menurut Sugiyono, populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang mempunyai ciri dan sifat tertentu yang masih di tentukan bagi peneliti buat di pelajari dan akhirnya di tarik kesimpulan. Jadi populasi penelitian ini adalah Karyawan PT. Ritra Cargo Indonesia

b. Sample

Menurut Umar (2014) merupakan berdasarkan populasi yang diambil dari cara-cara tertentu yang memiliki karakteristik spesifik, jelas dan lengkap yang dapat mengatasi populasi. Sementara itu Menurut Sugiyono, sample merupakan keteladanan sangat penting untuk jumlah dan karakteristik yang memiliki populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Berdasarkan langkah-langkah yang telah ditetapkan maka pada saat itu yang akan diambil oleh peneliti merupakan siapapun yang memenuhi karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai sample.

Rumus wibisono digunakan pada penelitian ini untuk menentukan sampel yng jumlh populi terlampau luas, rumusnya (Ruhamak & Syai'dah, 2018).

$$n = \left(\frac{z_{\frac{\alpha}{2}} \cdot \sigma}{e} \right)^2$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

$Z_{\alpha/2}$ = Nilai dari tabel distribusi normal atas tingkat keyakinan 47 95% = 1,96

σ = Standar deviasi 25%

e = eror (batas kesalahan 5%)

Dengan menggunakan rumus diatas, maka perhitungan sampelnya adalah :

$$n = \left(\frac{z_{\frac{\alpha}{2}} \cdot \sigma}{e} \right)^2$$

$$n = \left(\frac{1.96 \cdot 0.25}{5\%} \right)^2$$

$n = 96.04 =$ dibulatkan menjadi 100

Dari rumus wibisono pada sampel yang digunakan pada penelitian menggunakan batas kesalahan sebesar 5%. Sampel yang diambil dari populasi seelah menggunakan rumus yairu sebanyak 100 responden dan akan disesuaikan dengan karakteristik atau ketentuan responden yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner merupakan alat pengumpul data yang dapat menyajikan informasi atau pertanyaan untuk responden secara tertulis atau melalui gambar, kemudian responden menjawab dengan pilihan jawaban yang sudah dibuat oleh peneliti (Winarni, 2021). Kuesioner ini menggunakan skala likert. Skala *likert* merupakan teknik pengukuran responden dengan memberikan pertanyaan/pernyataan sesuai kebutuhan penelitian (Hardani et al., 2020). Skala *likert* dapat mengukur sikap, pendapat, dan persepsi. Dalam skala *likert*, variabel yang diukur lalu dijabarkan sampai menjadi indikator variabel (Yuliarmi & Marhaeni, 2020). Untuk pertanyaan positif dan mengukur minat positif diberi skor dari 5, 4, 3, 2 1 begitupun sebaliknya jika untuk pertanyaan dan minat negatif diberi skor dari 1, 2, 3, 4, 5 (Taluke et al., 2019). Jawaban setiap butir pertanyaan dalam skala *likert* pada penelitian ini diukur dengan bobot ataupun skala *likert* :

Tabel 3.1 Skala Likert

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

Sumber : Sugiyono, 2020

3.5. Definisi Konsep Dan Definisi Oprasional Variabel

Menurut sugiyono (2016:36), variabel merupakan suatu sifat atau objek untuk yang di tentukan untuk sang peneliti akan dikontribusikan sehingga informasi diperoleh kemudian, sekitar kemudian akhirnya di tarik kesimpulanya. Penelitian ini dikoordinasikan ketika memutuskan faktor-faktor yang mendorong Keputusan Pembelian. Penelitian ini memakai satu variabel dependen dan tiga variabel independen. Variabel independen yang di gunakan pada penelitian ini yaitu Komitmen Karyawan, Keterikatan karyawan dan *Employee Empowerment*. Variabel dependen yang dipakai pada penelitian ini yaitu Retensi Karyawan.

Table 3.2. Tabel Indikator variable

NO	VARIABEL	Definisi Konsep	INDIKATOR
1	Komitmen Karyawan	Komitmen Karyawan adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai	1. Faktor Personal 2. Karakteristik Pekerjaan 3. Karakteristik Struktur 4. Pengalaman Kerja

		keinginan untuk tetap ada dalam organisasi. (Mathis dan Jackson, 2009)	(Sopiah, 2008)
2	Keterikatan Karyawan	Employee engagement merupakan pemberdayaan anggota organisasi terhadap peran kerjanya dalam suatu ikatan, orang-orang memberdayakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama bekerja (Margaretha & Santosa, 2012)	1. level energi dan resiliensi yang tinggi 2. Dedikasi 3. Keadaan terjun total pada karyawan (Jaswal, 2017)
3	<i>Employee Empowerment</i>	Pemberdayaan karyawan merupakan proses yang demokratis, yang memungkinkan karyawan yang tidak berdaya lebih banyak mengatakan dalam keputusan yang dibuat oleh manajer dalam struktur komando dan kontrol tradisional. (Lahsley, 2004)	1. Makna 2. Determinasi Diri 3. Kepercayaan Diri 4. Dampak terhadap perusahaan (Yukl, 2005)
	Retensi Karyawan	Retensi karyawan juga merupakan keinginan karyawan untuk bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama. (Susilo, 2013)	1. Kesetiaan Karyawan terhadap Perusahaan 2. Keinginan bekerja di perusahaan (Meyer & Allen, 1991)

3.6. Metode Analisis Data

Metode analisis data ialah suatu strategi yang digunakan bakal mengerjakan variabel-variabel saat ini yang memberikan suatu penelitian yang berguna dan mendapatkan suatu kesimpulan. Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi untuk dianalisis dan melaksanakan analisis statistik deskriptif, uji normalitas serta uji asumsi klasik. Analisis statistik deskriptif dijalankan bakal mengetahui dispersi dan distribusi data. Sementara itu uji normalitas dan uji asumsi klasik (multikolonieritas, autokolerasi, dan heterokedastisitas) diarahkan akan mengetes formalitas model regresi yang seterusnya kemudian bakal dipakai bakal mengetes hipotesis penelitian.

3.6.1. Uji Validitas

Uji Validitas ialah tingkat keahlian suatu instrumen akan menemukan materi yang melatar belakangi perkiraan yang dibuat melalui instrumen tertera. Besarnya r butir pemberitahuan diterima dilihat sejak hasil analisis SPSS pada Komitmen Karyawan (X_1), Keterikatan Karyawan (X_2), *Employee Empowerment* (X_3) Retensi Karyawan (Y). Kriteria uji validitas secara singkat (rule of thumb) merupakan 0,05 Apabila korelasi telah bertambah besar dari 0,05 pertanyaan yang dibuat dikategorikan shahih/valid (Setiaji, 2004: 59).

3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas membuktikan selama suatu instrumen untuk memperoleh hasil pengukuran yang tetap, dengan asumsi bahwa estimasi diselesaikan berulang-ulang. Pengetesan reliabilitas ini cuma dilakukan tentang hal-hal yang valid, yang terdapat melewati uji validitas. Kemudian akan menetapkan tingkat reliabilitas data, SPSS mengasihkan fasilitas buat mengukur reliabilitas, jika Cronbach Alpha (α) > 0.6 jadi reliabilitas pertanyaan mampu diterima (Setiaji, 2004: 59).

Reliabilitas diukur melalui metode limbah alpha Dengan rumus :

$$r_x = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_x^2} \right)$$

Keterangan :

r_x = reabilitas instrumen
 k = banyaknya butir pertanyaan
 $\Sigma \sigma^2$ = jumlah varian butir
 t^2 = Varian total

3.6.3. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier ganda dipakai untuk mengukur pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent (Ghozali, 2005) sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan :

α = Konstanta

Y = Retensi Karyawan

X_1 = Komitmen Karyawan

X_2 = Keterikatan Karyawan

X_3 = *Employee Empowerment*

e = Standar Error

3.6.4. Uji t

Untuk menunjukkan bahwa penilaian kinerja, *profesionalisme* dan keterampilan secara parsial (sendiri – sendiri) mempengaruhi retensi karyawan PT. Ritra Cargo Indonesia dengan menentukan pengukuran uji t – statistik (Kuncoro, 2003).

Menghitung nilai t statistik dengan rumus :

t – hitung = $r_{yx} (x) = r_{y12}$

$$\sqrt{\frac{n-k-1}{1-r^2}}$$

3.6.5. Uji F

Untuk menunjukkan bahwa bagian-bagian dari aspek komitmen karyawan, keterikatan karyawan dan *employee empowerment* bersama – sama mempengaruhi retensi karyawan PT. Ritra Cargo Indonesia dipakai uji F- Statistik Gujarati, 1999 :

46). Proses pengecekannya merupakan sebagai berikut :

$$F \text{ Hitung} = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien Determinasi

n = Jumlah Pengamatan

k = Treamment (varindependent)

3.6.6. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji R^2 berfungsi akan melihat seberapa hebat dampak ketiga variabel yang diteliti sehingga dihitung Koefisien Determinasi, Uji Koefisiensi determinasi diharapkan dapat memperkirakan seberapa jauh kapasitas model untuk mewujudkan jenis variabel dependen. Nilai koefisiensi determinasi merupakan antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil membuktikan bahwa keahlian variabel independe n dalam menguraikan variabel dependen sangat terbatas koefisiensi determinan dilambangkan dengan R^2 dapat dinyatakan dengan bacaan sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{b_0 \sum Y + b_1 \sum x_1 Y_1 - nY^2}{\sum Y^2 - nY^2}$$

X : Skor pernyataan

Y : Skor total

(Gujarati,1999: 46)

3.6.7 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Pengetesan ini diselesaikan demi memusatkan perhatian pada histogram kualitas dari anggaran yang tersisa dan grafik *standart probalitiy plot* (Santoso, 2001 : 212). Tes ini dijalankan demi melihat dan menganalisis penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik.

b. Uji Heteroskedastisitas

Mengetes pada model regresi, kesenjangan fluktuasi yang menetap yang dimulai semenjak satu ketajaman akhirnya ke pemahaman selanjutnya, apabila perubahan yang dimulai semenjak satu persepsi akhirnya ke persepsi selanjutnya tetap disebut homokedastisitas, apabila perbedaan tersebut berbedfa itu disebut (Santoso, 2000 : 210).

Dalam tinjauan ini, bukti yang dapat dikenali akan digunakan untuk membedakan apakah ada model yang jelas pada diagram, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksikan, dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di studentized.

c. Uji Autokorelasi

Mengetes pada model regresi linier terdapat hubungan disela-sela kekeliruan yang membingungkan menurut periode t dengan kekeliruan pada periode t-1(terdahulu). Menoleransi adanya hubungan tersebut dengan masalah autokorelasi. Jelas model regresi yang bermanfaat yaitu regresi yang terbebas dari autokorelasi (Santoso,2001).

Uji yang digunakan yaitu uji Durbin Watson (DW), yang kesemuanya bukan menampik yang bukan valid (tidak ada hubungan antara kesalahan-kesalahan), kemudian nilai utama sehingga terkaitkan angka 2 (dari 1.5 sampai 2.5).

d. Uji Multikolinearitas

Mengetes suatu model regresi diketahuinya korelasi hubungan antar variabel independent. Mengharapkan adanya hubungan tersebut, hal itu dikenal dengan masalah ultikolinieritas maupun Multikolinearitas (Santoso,2000 : 206).

Uji Multikolinearitas adalah VIF (*Variances Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Pedoman suatu regresi yang bebas multiko adalah :

1. Mempunyai harga VIF disekitar 10.
2. Memiliki nomor *tolerance* mendekati 0,10.