

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Retensi Karyawan**

Retensi karyawan adalah pemeliharaan karyawan yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang dimiliki perusahaan untuk tetap setia terhadap perusahaan (Sumarni, 2011). Tujuan retensi karyawan ini adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki oleh perusahaan selama mungkin karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi suatu perusahaan. Jadi jika karyawan yang berkualitas keluar maka perusahaan akan mengalami kerugian modal intelektual. Para karyawan yang bekerja dalam jangka waktu yang lama dan setia terhadap perusahaan akan membawa nilai suatu perusahaan dan pengetahuan tentang berbagai proses organisasional.

Heathfield (2008) mendefinisikan retensi adalah semua aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mendorong karyawan yang memenuhi syarat dan produktif untuk terus bekerja di organisasi. Dengan dilakukannya retensi di perusahaan maka dapat mengurangi pergantian secara sukarela yang tidak oleh orang-orang yang berharga dalam organisasi. Selain itu juga upaya rekrutmen dan retensi efektif menarik individu ke organisasi dan juga dapat meningkatkan peluang untuk mempertahankan karyawan. Retensi adalah elemen yang penting yang

didefinisikan sebagai penerapan strategi atau sistem terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan mengembangkan proses yang ditingkatkan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memanfaatkan orang dengan ketrampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan saat ini maupun kebutuhan dimasa depan (Lockword, 2006). Menurut Jennifer (2005) retensi karyawan adalah salah satu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten untuk tetap bertahan dalam jangka waktu tertentu. Jika karyawan tidak dapat memaksimalkan potensinya dan juga tidak dihargai didalam organisasi, maka mereka akan keluar karena stres dan frustrasi (Oladapo, 2014).

Menjaga tingginya retensi karyawan dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja perusahaan karena dengan tingginya retensi, maka *turnover* akan menjadi rendah (Yurika, 2011). Dengan rendahnya *turnover*, perusahaan akan menghemat biaya salah satunya adalah biaya seleksi dan rekrutmen. Menurut Mathis dan Jackson (2006) retensi merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan agar tetap loyal terhadap organisasi demi mencapai tujuan organisasi tersebut. Karthi (2012) berpendapat bahwa retensi karyawan adalah suatu proses yang melibatkan karyawan untuk tetap loyal dengan organisasi dalam jangka waktu tertentu atau sampai selesainya proyek. Ahlrichs (2000) menyampaikan bahwa retensi karyawan mengacu pada kebijakan perusahaan untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan. Bagi suatu perusahaan mempertahankan karyawan

yang berpotensi sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan yang baru yang dapat mengeluarkan biaya tambahan untuk rekrutmen dan seleksi.

Upaya untuk mempertahankan karyawan menjadi salah satu persoalan yang penting di dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Oleh karena itu perusahaan mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian sumber daya manusia yang berkelanjutan dan tanggung jawab bagi semua manajer dan *supervisor*. Istilah retensi karyawan terkait dengan perputaran (*turnover*) yang berarti proses karyawan meninggalkan organisasi harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2006). Perputaran secara sukarela atau karyawan keluar dari perusahaan karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karir, gaji, pengawasan, geografi dan alasan keluarga atau pribadi. Pemeliharaan adalah usaha untuk mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan supaya tetap loyal pada perusahaan dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan (Sumarni, 2011).

Faktor-faktor penentu retensi karyawan yang dikemukakan oleh (Mathis dan Jackson, 2006):

1. Komponen organisasi

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan pekerjaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai positif dan berbeda

mengalami tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Bagi perusahaan strategi, peluang, dan manajemen organisasional memiliki perencanaan dan tujuan yang jelas yang telah ditetapkan juga berpengaruh terhadap tingginya retensi karyawan.

## 2. Peluang karir

Usaha pengembangan karir dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Peluang untuk perkembangan pribadi muncul ketika seseorang mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan di dalam perusahaan. Faktor-faktor yang mendasarinya adalah dilakukan pelatihan karyawan secara berkelanjutan yang dilakukan oleh perusahaan, pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan di dalam perusahaan.

## 3. Penghargaan

Penghargaan yang diterima karyawan dari perusahaan seperti gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut menjadikan faktor utama seorang karyawan untuk loyal atau keluar dari perusahaan. Karyawan cenderung loyal terhadap perusahaan apabila mendapatkan penghargaan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja serta tunjangan dan bonus spesial dari perusahaan.

## 4. Rancangan tugas dan pekerjaan

Tugas dan pekerjaan yang dilakukan menjadi faktor yang utama dalam mempengaruhi retensi karyawan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memenuhi unsur seperti, tanggung jawab,

fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang bagus dan keseimbangan kerja.

#### 5. Hubungan karyawan

Untuk mempengaruhi retensi karyawan agar tetap loyal terhadap perusahaan maka perusahaan perlu memastikan hubungan yang dimiliki antar karyawan baik agar tidak terjadi konflik berkepanjangan. Hubungan karyawan di dalamnya termasuk perlakuan adil atau tidak, diskriminatif bagi karyawan, dukungan dari *supervisor* atau manajemen dan hubungan antar sesama karyawan ditempat bekerja.

Usaha untuk mempertahankan karyawan yang potensial telah menjadi perhatian utama dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan maupun organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian sumber daya manusia yang berkelanjutan dan tanggung jawab bagi *supervisor* dan manajer. Menurut (Sumarni, 2011) dampak dari adanya pemeliharaan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan antara lain:

- 1) Meningkatkan disiplin kerja dan menurunkan absensi karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja
- 3) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 4) Menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan
- 5) Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
- 6) Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan

## **B. Komitmen Organisasi**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah fungsi dan kontribusi karyawan untuk menjalankan tujuan perusahaan agar dapat tercapai sesuai dengan yang ditargetkan. Dalam meningkatkan komitmen karyawan perusahaan harus berusaha memenuhi hak-hak dari karyawan supaya karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Keterikatan dan keterlibatan dapat digunakan sebagai acuan untuk melihat seberapa besar komitmen karyawan terhadap perusahaan. Menurut (Allen dan Meyer, 1990) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keistimewaan hubungan antara karyawan dengan perusahaannya dan memiliki keterlibatan kepada keputusan karyawan untuk meneruskan sebagai karyawan dalam perusahaan. Menurut Tobing (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai tingkat keterlibatan karyawan terhadap perusahaan yang dapat digunakan sebagai jaminan untuk menjaga keberlangsungan suatu perusahaan.

Menurut William dan Hazer (1986) komitmen organisasional merupakan fase pengenalan dan keterikatan seseorang terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, dimana karakteristik dari komitmen organisasional antara lain loyalitas seorang karyawan terhadap perusahaan, keinginan untuk menggunakan cara atas nama perusahaan, kesamaan antara tujuan seorang karyawan dengan tujuan perusahaan. Wayne (1997) berpendapat komitmen organisasional merupakan intensitas pengenalan

pada keterlibatan dalam diri individu dengan perusahaan atau organisasi tertentu. Keterlibatan dan keterikatan karyawan dalam kegiatan perusahaan merupakan bentuk komitmen yang dimiliki oleh seorang karyawan, (Maryanto, 2006).

Menurut (Allen dan Meyer, 1990) terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif berhubungan dengan sikap anggota terhadap perusahaan, pengenalan dengan perusahaan dan partisipasi individu dengan kegiatan perusahaan. Individu dengan komitmen afektif yang tinggi akan memiliki keinginan untuk menjadi anggota dalam perusahaan dalam waktu tertentu atau dengan kata lain perasaan suka individu pada perusahaan yang menunjukkan keinginan karyawan untuk tetap tinggal pada perusahaan.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan berhubungan dengan kesadaran dari karyawan perusahaan bahwa jika keluar dari perusahaan, maka akan mengalami kerugian. Karyawan perusahaan yang memiliki komitmen berkelanjutan yang tinggi akan terus menjadi bagian dalam perusahaan karena mereka mempunyai keinginan untuk menjadi karyawan pada perusahaan tersebut.

### 3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif menjelaskan tentang keterlibatan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan. Karyawan perusahaan yang memiliki komitmen normatif tinggi akan tetap menjadi karyawan dalam perusahaan karena merasa dirinya berada dalam perusahaan tersebut. Selain itu karyawan yang tetap berada dalam perusahaan diwajibkan untuk bertanggung jawab kepada perusahaan yang dilandasi atas pertimbangan norma, nilai dan kemampuan karyawan.

Menurut Steers (1985) mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, antara lain:

1. Faktor organisasi, faktor yang akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
2. Faktor personal, faktor yang akan membentuk komitmen awal.
3. Faktor non organisasional, faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, contoh ada tidaknya alternatif pekerjaan yang lain.

Komitmen karyawan yang tinggi maupun rendah akan berdampak pada karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karir karyawan di perusahaan, selanjutnya akan berdampak pada perusahaan, karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada perusahaan akan menimbulkan kinerja perusahaan tinggi, loyalitas karyawan, tingkat absensi berkurang.

### C. Turnover Intention

Menurut Bluedorn (2001) *turnover intention* merupakan keinginan perilaku atau sikap seorang karyawan yang memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan atau mengundurkan diri dari pekerjaan secara suka rela. Arti dari kata intensi adalah keinginan atau niat yang timbul pada seseorang untuk melakukan sesuatu. Sedangkan arti kata *turnover* adalah berhentinya seorang karyawan atau pegawai dari tempat mereka bekerja tanpa ada paksaan atau atas kehendak sendiri. Jadi *turnover intention* dapat diartikan keinginan atau niat seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya atas kehendak sendiri. Ketidakpuasan yang diterima karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan terhadap perusahaan merupakan yang menyebabkan tingkat *turnover* tinggi sehingga memunculkan niat karyawan untuk berpindah dari tempat kerja atas kehendak sendiri.

Menurut Teet dan Meyer (1993) berpendapat bahwa *turnover intention* tumpuan pada kesadaran dan kesedian seorang individu untuk meninggalkan tempat bekerja mereka dari perusahaan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006) *turnover intention* merupakan keinginan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan tempat bekerja mereka di suatu perusahaan atas kemauan mereka sendiri atau secara sukarela. Pergantian karyawan yang tinggi menyebabkan bertambahnya biaya untuk rekrutmen, seleksi dan pelatihan. Sehingga akan berdampak pada menurunnya produktifitas dan profitabilitas pada perusahaan dikarenakan

karena bertambahnya biaya untuk keperluan perusahaan dalam proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan.

Menurut (Mobley, 1978) berpendapat bahwa dampak dari tinggi rendahnya *turnover intention* akan mempengaruhi perusahaan maupun karyawan, diantaranya adalah beban kerja. Beban kerja pada karyawan akan bertambah disebabkan jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu. Selain itu jika tingkat *turnover tinggi* dalam perusahaan maka biaya latihan yang dikeluarkan perusahaan juga tinggi disebabkan banyak karyawan baru yang mulai bekerja dimana mereka juga perlu untuk dilatih dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut (Mobley, 1978) terdapat tiga indikator untuk mengukur *turnover intention*, yaitu:

1. Niat untuk keluar, menggambarkan individu yang berniat untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan berniat untuk meninggalkan perusahaan ketika telah memperoleh pekerjaan yang lebih baik dan keputusan akhir tetap ada pada karyawan tersebut untuk tetap bekerja di perusahaan atau meninggalkan perusahaan.
2. Pencarian alternatif pekerjaan, perilaku yang menggambarkan seseorang yang mempunyai keinginan untuk mencari pekerjaan pada perusahaan lain. Apabila karyawan menemukan pekerjaan yang lebih

baik dari perusahaan, karyawan mulai sering berpikir untuk keluar dari perusahaannya.

3. Memikirkan untuk keluar, karyawan mulai berpikir untuk keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan kerja perusahaan. Dimulai dengan karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga karyawan mulai berpikir untuk keluar dari perusahaan saat ini.

Menurut (Mobley, 1978) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*:

1. Kepuasan Kerja

Faktor kepuasan kerja yang berhubungan dengan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan meliputi kepuasan gaji dan peluang karir, kepuasan hubungan dengan sesama karyawan dan kepuasan atas kondisi pekerjaan.

2. Karakteristik Individu

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat dalam perusahaan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut diperlukan hubungan yang berkelanjutan dari semua elemen perusahaan. Karakteristik individu yang mempengaruhi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan seperti, pendidikan, umur, status perkawinan.

### 3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dibagi menjadi dua bagian yaitu, lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Lingkungan fisik terdiri dari cuaca, keadaan suhu, bangunan dan tempat pekerjaan. Lingkungan sosial terdiri dari kualitas kehidupan kerjanya dan sosial budaya yang ada lingkungan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang buruk dapat meningkatkan keinginan kuat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Menurut (Mobley, 1978) tinggi rendahnya keluar masuk karyawan dalam perusahaan akan membawa beberapa dampak pada karyawan dan perusahaan, antara lain:

#### 1. Beban kerja

Jika tingkat keluar masuk karyawan itu tinggi dalam perusahaan, maka beban kerja yang diemban oleh karyawan akan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi niat karyawan untuk keluar dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan yang diterima.

#### 2. Biaya pelatihan

Berkurangnya karyawan dalam perusahaan membuat perusahaan mengeluarkan biaya lebih untuk pelatihan karyawan baru. Semakin tinggi *turnover intention* yang terjadi dalam perusahaan semakin tinggi pula biaya pelatihan yang dikeluarkan perusahaan untuk karyawan baru.

3. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan

Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengakibatkan berkurangnya jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Hal ini merupakan akibat dari tingginya *turnover intention*.

4. Memicu stres karyawan

Stres karyawan terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru dalam perusahaan. Dampak dari terjadinya stres karyawan adalah memunculkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

#### **D. Kinerja Karyawan**

Dalam sebuah perusahaan karyawan seringkali dihadapkan pada tugas-tugas tertentu yang menuntut penguasaan suatu ketrampilan. Tugas –tugas tersebut dalam pelaksanaannya menuntut perilaku atau respon yang sesuai dengan tuntutan tugas yang kita kerjakan. Menurut Mangkunegara (2011), pengertian kinerja adalah unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai dan Basri (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi maupun perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan norma dan etika.

Sopiah (2008) menyatakan lingkungan kerja juga bisa mempengaruhi kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif, teman kerja serta sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan meningkatkan kinerja seseorang. Sebaliknya, jika suasana kerja tidak kondusif karena sarana dan prasarana tidak memadai, tidak adanya dukungan dari manajer dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan menurunnya pada kinerja seseorang. Menurut Nawawi (2006) menjelaskan bahwa, kinerja dapat dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang telah ditentukan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja dari masing-masing individu dan kelompok kerja di dalam perusahaan tersebut. (Viswesvaran dan Ones, 2000) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang didapatkan dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Menurut Moehoeriono (2001) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu program kerja atau kebijakan dalam menetapkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi maupun perusahaan. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah memiliki kriteria tolak ukur yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Menurut (Viswesvaran dan Ones, 2000) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa dimensi mengenai kriteria kinerja, sebagai berikut:

1. *Quality*, yaitu merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu pekerjaan mendekati sempurna.
2. *Quantity*, ialah proses produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan jumlah unit atau jumlah siklus yang diselesaikan
3. *Effort*, dapat diartikan jumlah usaha dalam kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam usaha menyelesaikan pekerjaan yang dapat ditinjau dari inisiatif dan semangat atau tidaknya seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan.
4. *Job Knowledge* merupakan pengetahuan yang dimiliki seorang karyawan mengenai pekerjaan dan ketrampilan yang dimilikinya, dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan.
5. *Compliance with rules*, adalah kepatuhan dan kepahaman seorang karyawan terhadap peraturan yang ada dalam perusahaan.
6. *Interpersonal competence*, ialah tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk saling menghargai, niat baik dan mampu kerja sama dengan karyawan lain demi tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2010) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:

#### 1) Faktor Internal

Faktor yang berkaitan dengan sifat seseorang yang berasal dari dalam diri seseorang. Seperti seseorang ketika diberikan pekerjaan, kemudian dia mengerjakan sampai berhasil dikarenakan seseorang memiliki keyakinan akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

#### 2) Faktor Eksternal

Lingkungan yang berasal dari luar diri seseorang merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Seperti budaya organisasi, kepemimpinan manajer, sikap, perilaku serta tindakan-tindakan rekan kerja, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

### **E. Penurunan Hipotesis**

#### 1. Pengaruh retensi karyawan terhadap *turnover intention*

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin (Mathis dan Jackson, 2006). Retensi karyawan penting untuk diperhatikan dalam perusahaan. Retensi karyawan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan sangat dibutuhkan oleh karyawan dalam bekerja. Retensi karyawan yang kurang diperhatikan oleh perusahaan akan berdampak pada karyawan sehingga memunculkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Retensi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan melalui hubungan karyawan dengan atasan maupun sesama karyawan serta didukung oleh peluang karir maupun penghargaan yang tersedia dalam perusahaan akan membawa dampak positif bagi karyawan sekaligus mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan karena karyawan merasa hak-hak dari mereka diperhatikan oleh perusahaan.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Meilita (2018), Radford *et.al* (2013) dan Reitz *et.al* (2010) menyatakan bahwa retensi karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

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

2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*

Komitmen organisasi merupakan kontribusi karyawan terhadap perusahaan untuk menjalankan fungsi dan tujuan perusahaan (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen organisasional karyawan dapat dilihat dari seberapa besar keterikatan dan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi terhadap perusahaan dapat menurunkan niat karyawan untuk

keluar dari perusahaan karena mereka merasa terikat dalam perusahaan sehingga ada rasa memiliki dari setiap karyawan terhadap perusahaan.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Lauren (2017), Coetzee, Schreuder (2015) dan Lim *et.al* (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

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

3. Pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan

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

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Asmara (2017), Ajiputra dan Yuniawan (2016) dan Lu Weili *et al* (2007) menyatakan bahwa *turnover intention* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya, maka dalam penelitian ini diturunkan hipotesis sebagai berikut:

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

#### 4. Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan

Retensi karyawan adalah usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang potensial yang dimiliki oleh perusahaan karena karyawan yang potensial adalah aset yang berharga bagi perusahaan (Sumarni, 2011). Retensi karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan agar karyawan merasa betah dalam bekerja di perusahaan. Perusahaan yang memperhatikan retensi karyawan dapat menimbulkan semangat kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga produktivitas perusahaan meningkat.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumarni (2011), Ahammad *et al* (2014) dan Hausknecht *et al* (2008) menyatakan bahwa retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dalam penelitian ini diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Komitmen organisasi merupakan kontribusi yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan berupa sikap loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen organisasional didasari oleh keinginan yang kuat dari karyawan untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi terhadap perusahaan selalu terlibat dalam pekerjaan di perusahaan karena mempunyai rasa saling memiliki. Komitmen yang tinggi yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena karyawan merasa telah menjadi bagian penting bagi perusahaan sehingga mereka selalu maksimal dalam melakukan pekerjaan di perusahaan.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Iresa dkk (2015), Kalkavan dan Katrinli (2014) dan Kosasih dan Sutanto (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

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

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

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

7. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention* sebagai variabel mediasi

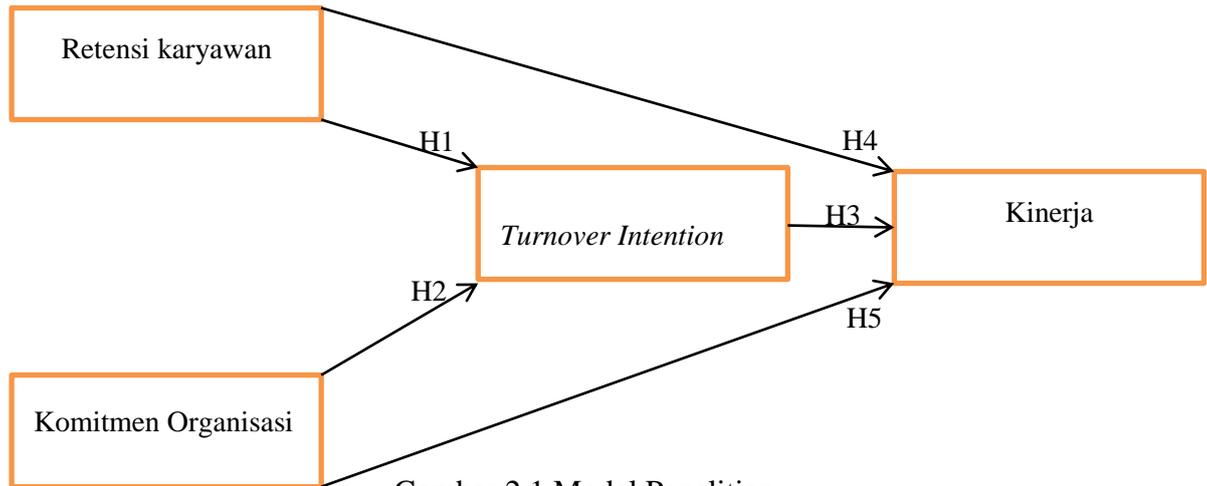
Komitmen organisasi merupakan bentuk kesetiaan karyawan terhadap perusahaan untuk menjalankan tujuan perusahaan agar dapat tercapai sesuai yang ditargetkan (Kreitner dan Kinicki, 2003). *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atas kehendak sendiri (Bluedron, 2001). Jika

semakin baik komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan maka semakin kecil pula keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, karyawan merasa terlibat dengan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Berdasarkan logika pemikiran dari peneliti, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

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

## F. Model Penelitian

Berdasarkan logika pemikiran dan penurunan hipotesis di atas maka dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:



Sumber Hipotesis:

H1 : Meilita (2018), Radford *et al* (2013), Reitz *et al* (2010)

H2 : Lauren (2017), Lim *et al* (2017), Coetzee dan Schreuder (2015)

H3 : Asmara (2017), Ajiputra dan Yuniawan (2016), Lu Weili *et.al* (2007)

H4 : Sumarni (2011), Hausknecht *et al* (2008), Ahammad *et al* (2014)

H5 : Iresa dkk (2015), Kosasih dan Sutanto (2014), Kalkavan dan Katrinli (2014)

