

# **PENGARUH *EMPLOYEE RETENTION* DAN *TURNOVER INTENTION* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KOSPIN JASA CABANG JAWA TIMUR**

**Halimatus Sa'diyah  
S Anugrahini Irawati  
Faidal**  
Universitas Trunojoyo Madura

## ***ABSTRACT***

*The purposes of this study are (1) Employee Retention test whether variables affect the performance of employees at Kospin Services Branch of East Java. (2) To determine whether the variable turnover intention influence on the performance of employees at Kospin Services Branch of East Java. (3) To determine whether job satisfaction variables affect the performance of employees at Kospin Services Branch of East Java. (4) To determine whether a variable Employee Retention effect on job satisfaction in Kospin Services Branch of East Java. (5) To determine whether the variable Turnover Intention effect on job satisfaction. (6) To determine whether a variable Employee Retention mediating influence on employee performance through job satisfaction in Kospin Services Branch of East Java. (7) To determine whether the variable Turnover Intention mediating influence on employee performance through job satisfaction in Kospin Services Branch of East Java. Respondents in this research used a sample of 140 respondents. The method used in this research is multiple linear regression analysis and path analysis. Using this method, the results indicate that (1) Partially Employee Retention Variable has positive and significant effect on employee performance variables. (2) Partially Turnover Intention variable has positive and significant effect on employee performance variables. (3) Partially Job satisfaction variables has positive and significant effect on employee performance variables. (4) Partially Employee Retention variable has positive and significant effect on job satisfaction variables. (5) Partially Turnover Intention variable has positive and significant impact on job satisfaction variables. (6) Variable Employee Retention can directly affect the performance of the employee and the indirect effect through job satisfaction. (7) Turnover Intention variables can directly affect the performance of the employee and the indirect effect through job satisfaction.*

**Keywords:** *Employee Retention, Turnover Intention, job satisfaction, and Performance*

## **PENDAHULUAN**

Unsur utama dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan untuk pencapaian tujuan berbagai sasaran organisasi ialah sumber daya manusia. Keberhasilan suatu kegiatan dalam suatu organisasi ditentukan bagaimana manusia dalam mengelolanya. Pada dasarnya tujuan

setiap organisasi adalah mencapai keberhasilan dalam meningkatkan kinerja manusia/karyawan. Dengan mempertahankan kinerja manusia/karyawan yang baik maka suatu organisasi dapat mempertahankan kelangsungan perusahaan (mahardika putra dan wibawa, 2015)

Kospin Jasa bergerak dalam bidang jasa yaitu memberikan jasa keuangan dalam bentuk pinjaman kepada para anggotanya. Bunga yang dibebankan sangat rendah diantaranya pinjaman 0.96%, bunga tersebut cukup rendah dibanding dengan bunga pinjaman dari bank konvensional. Berdasarkan jenis usahanya koperasi simpan pinjam jasa bergerak pada bidang koperasi simpan pinjam (KSP) yaitu koperasi yang memiliki usaha tunggal yaitu menampung simpanan anggota dan melayani pinjaman.

Kospin Jasa dalam pencapaiannya ini tidak terlepas dari peran serta Karyawan sebagai poin utama untuk menjaga kelangsungan koperasi, kinerja karyawanlah yang harus diperhatikan untuk dapat tetap mempertahankan Koperasi. Terlepas dari pencapaian Koperasi tersebut bukan tanpa halangan dalam proses mencapai titik ini terdapat banyak sekali hambatan dalam pencapaian tujuan koperasi. Diantaranya program *employee retention* yang belum berjalan dengan sebagai semestinya. Ketidakmampuan untuk mempertahankan karyawan menyebabkan perputaran karyawan yang cukup memakan dana serta waktu operasional bagi perusahaan. Berdasarkan dengan upaya perusahaan untuk meminimalisasikan tingkat perputaran karyawan, departemen Sumber Daya Manusia memiliki tugas penting yaitu menciptakan retensi karyawan yang baik. Pengembangan program *Employee Retention* haruslah merupakan komponen yang krusial bagi organisasi. Jika *Employee Retention* buruk, maka akan meningkatkan *Turnover Intention* yang secara negatif mempunyai dampak terhadap kinerja karyawan. Secara umum hubungan antara *Employee Retention* terhadap kinerja karyawan sangatlah kompleks, terdapat bukti bahwa kinerja dapat menurun jika *Employee Retention* karyawan buruk dan begitupun sebaliknya apabila *Employee Retention* karyawan baik maka kinerja akan membaik.

Berdasarkan wawancara dengan pihak terkait, program *Employee Retention*/retensi karyawan yang ada pada koperasi simpan pinjam jasa (Kospin Jasa) belum menyeluruh pada semua karyawan hanya sebagian kecil karyawan yang dapat merasakan program yang di buat oleh Koperasi ini untuk karyawannya. Reward atau penghargaan atas kinerja pencapaian target mereka terlalu lama diantaranya pemberian reward yang diakumulasikan setiap 6 bulan sekali bukan 1 bulan sekali dan apabila tidak mencapainya, maka tidak akan

diberikan reward sama sekali. Tentunya hal ini menyebabkan karyawan merasa hasil kerja kerasnya tidak diperhitungkan oleh pihak koperasi. Ketika karyawan mendapatkan kepuasan kerja melalui retensi karyawan yang baik maka akan membuat karyawan tersebut termotivasi untuk berprestasi dan bersaing secara sehat yang pada akhirnya kinerja karyawan pun menjadi meningkat.

**Tabel 1. Tingkat *Turnover* Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Jasa Tahun 2015**

Bulan	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan yang keluar	Jumlah karyawan yang masuk
Januari	170	5	-
Febuari	165	-	2
Maret	167	6	-
April	161	5	-
Mei	166	-	6
Juni	142	7	-
Juli	135	-	2
Agustus	137	5	-
September	132	1	-
Oktober	131	-	5
November	136	-	-
Desember	140	-	4
Jumlah total	140	29	19

Sumber: Kospin Jasa Tahun 2015

*Turnover* yang tinggi dalam prakteknya dalam suatu organisasi dapat memberikan dampak negatif bagi koperasi. Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*Turnover Intention*) tentunya akan menyulitkan koperasi sebab apabila tingkat keinginan karyawan tersebut tinggi dapat menjadi masalah dalam koperasi, diantaranya membuat koperasi mengalami frustrasi ketika mengetahui peran rekrutmen yang telah berhasil staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain.

Sebagai gambaran *turnover* yang ada dalam perusahaan Koperasi Simpan Pinjam Jasa (Kospin Jasa) yaitu tingkat *turnover* karyawan dalam satu tahun terakhir. Koperasi menargetkan dalam satu tahun karyawan yang keluar hanya 5 orang akan tetapi target yang ingin tersebut belum tercapai, hal ini dapat dilihat pada tabel 1.

Dari tabel 1 diatas menunjukkan tingkat *turnover* pada Koperasi simpan pinjam jasa (Kospin Jasa) . Pada kurun waktu setahun jumlah karyawan yang keluar mencapai 29 orang. Dari tabel diatas menunjukkan tingkat *Turnover* tertinggi terletak pada bulan januari

mencapai 7 orang yang keluar ini disebabkan adanya dorongan sosial dari keluarga, dalam koperasi menerapkan peraturan dimana setiap karyawan harus dimutasi selama 3 tahun sekali. Hal ini akan menjadi masalah apabila karyawan tersebut dimutasi jauh dari keluarga mengingat cabang koperasi simpan pinjam jasa (Kospin Jasa) tersebar di seluruh Indonesia. Pada tabel 2 di bawah ini menjelaskan beban kerja tambahan yang diberikan oleh koperasi.

**Tabel 2. Target Simpanan dan Tabungan Berdasarkan Posisi Jabatan Per Semester**

Posisi Jabatan	Jumlah
Marketing	2.000.000.000
CSO	500.000.000
Teller	200.000.000
Kasir keliling	200.000.000
OB, Driver, Satpam	30.000.000

Sumber: Kospin jasa Tahun 2015 – 2016

Setiap karyawan koperasi dihadapkan pada tuntutan koperasi yaitu pada semua bagian lini jabatan diberikan beban kerja tambahan diluar pekerjaan sesuai jabatannya. Hal ini membuat karyawan merasa keberatan sebagai contoh bagian kasir keliling yang tugasnya mengambil dana dari para nasabah masih harus mencari nasabah baru. Beban kerja tambahan yang memberikan peluang bagi karyawan untuk melihat potensi masa depan di koperasi atau organisasi lain. Tingkat keinginan karyawan untuk keluar juga dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Ketidakpuasan karyawan Kospin Jasa cabang Jawa Timur juga terlihat pada hubungan karyawan yang kurang baik. Permasalahan ini dapat dilihat dari beban kerja karyawan yang diharuskan mencari nasabah untuk memenuhi target koperasi, sehingga antara 1 karyawan dengan karyawan lain akan bersaing sengit dalam pencapaian target tersebut. Permasalahan yang tergambar diatas dapat dipastikan *team work* antar karyawan juga kurang teralisasi dengan baik. Ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan efek negatif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja belum tercapai maka akan menimbulkan penurunan kinerja karyawan, ditandai kinerja karyawan yang cenderung dalam periode 3 tahun terakhir.

Kinerja merupakan suatu proses melakukan pekerjaan dengan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas – tugas yang membentuk seluruh pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Salah satu

cara untuk meningkatkan kinerja karyawan ialah dengan mengoptimalkan *Employee Retention*/retensi karyawan tersebut agar tetap loyal terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber terkait, penurunan kinerja karyawan kospin jasa juga ditandai dengan tidak selesainya tugas yang menjadi tanggung jawab utama karyawan koperasi, seperti pengentrian data nasabah yang harusnya dapat diselesaikan dalam kurun waktu sehari akan tetapi tugas tersebut baru akan selesai hari berikutnya ini disebabkan karyawan sibuk dengan nasabah yang ingin berkonsultasi datang langsung ke kantor sehingga pekerjaan utama mereka terbengkalai. Penurunan kinerja karyawan ini tentunya akan menghambat koperasi dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Penurunan kinerja karyawan yang ada pada koperasi Kospin Jasa juga ditandai dengan tidak tercapainya target yang dianggarkan merupakan suatu bukti nyata bahwa kinerja karyawan belum menunjukkan tingkat kinerja yang optimal. Selama 3 (tiga) tahun terakhir dari tahun 2013 hingga akhir tahun 2015, belum terbukti adanya pencapaian target yang telah ditentukan oleh kospin jasa. Belum tercapainya target ini menjadi penghambat Kospin jasa untuk mencapai tujuannya.

**Tabel 3. Tingkat Pencapaian Jumlah Anggaran Kospin Jasa Tahun 2013 - Tahun 2015**

	Tahun 2013		Tahun 2014		Tahun 2015	
	Target pencapaian	Realisasi 12 bulan	Target pencapaian	Realisasi 12 bulan	Target pencapaian	Realisasi 12 bulan
Simpan	8800.000.000	8.790.000.000	8900.000.000	8.885.000.000	9000.000.000	8.890.000.000

Sumber: Data Kospin Jasa Tahun 2013 – Tahun 2015

Kinerja karyawan merupakan indikator dalam tercapainya pelaksanaan suatu program kegiatan sesuai sasaran, visi, tujuan serta misi suatu organisasi yang terdapat pada strategi perencanaan dalam suatu organisasi. Dalam proses pengukuran kinerja karyawan adalah kemajuan terhadap tugas atau pekerjaan yang sebelumnya ditentukan oleh tujuan dan sasaran sehingga menghasilkan output yang tepat dan berkualitas.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang maka rumusan masalah yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh *Employee Retention* terhadap kinerja karyawan di Kospin Jasa Cabang Jawa Timur?
2. Apakah terdapat pengaruh *Turnover Intention* terhadap kinerja karyawan di Kospin Jasa Cabang Jawa Timur?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kospin Jasa Cabang Jawa Timur?
4. Apakah terdapat pengaruh *Employee Retention* terhadap kepuasan kerja di Kospin Jasa Cabang Jawa Timur?
5. Apakah terdapat pengaruh *Turnover Intention* terhadap kepuasan kerja di Kospin Jasa Cabang Jawa Timur?
6. Apakah terdapat pengaruh mediasi antara *Employee Retention* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Kospin Jasa Cabang Jawa Timur?
7. Apakah terdapat pengaruh mediasi antara *Turnover Intention* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Kospin Jasa Cabang Jawa Timur?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Employee Retention***

Retensi adalah elemen penting dari pedekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses – proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang – orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan (lockwood, 2007). Huber (2012), menekankan bahwa retensi adalah tindakan memelihara atau mempertahankan. Karthi (2012), berpendapat bahwa retensi karyawan adalah proses di mana karyawan didorong untuk tetap dengan organisasi untuk periode maksimum waktu atau sampai selesainya proyek. Retensi karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan (Susilo, 2013).

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 126), 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.

Ahlich (2000) menyampaikan bahwa retensi karyawan mengacu pada kebijakan perusahaan untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan. Bagi perusahaan mempertahankan orang-orang yang berkompeten sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan baru. Luthans (2008), mengemukakan bahwa retensi karyawan adalah proses dimana karyawan didorong untuk tetap bersama organisasi untuk periode maksimum waktu atau sampai dengan diselesaikannya proyek dimana retensi karyawan bermanfaat bagi perusahaan serta karyawan.

Dari beberapa pengertian mengenai *Employee Retention* dapat ditarik kesimpulan, *Employee Retention* atau retensi karyawan adalah suatu cara dan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang potensial dalam perusahaan tersebut agar dapat mencapai tujuannya.

Menurut Taconline dalam Yuna (2006), lima strategi yang mampu meningkatkan retensi karyawan. Strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Strategi lingkungan. Menciptakan dan meningkatkan tempat kerja yang lebih menarik, tetap memakai dan memelihara orang-orang yang bekerja dengan baik
2. Strategi hubungan. Strategi yang memfokuskan kepada bagaimana perusahaan menyenangkan karyawan mereka dan bagaimana mereka menyenangkan satu dengan yang lain.
3. Strategi dukungan. Meliputi pemberian peralatan-peralatan kepada karyawan perlengkapan dan informasi untuk melakukan pekerjaan.
4. Strategi pertumbuhan. Menguraikan antara personal dan pertumbuhan profesional
5. Strategi kompensasi. Menggambarkan jumlah total kompensasi, jangan hanya bayaran pokok.

Torrington (2003), mengemukakan ada 5 macam strategi retensi karyawan

1. Kompensasi. kompensasi dimasukkan sebagai strategi retensi pertama, karena hal ini sering kali dianggap sebagai pemicu utama ketidakpuasan karyawan yang pada akhirnya menyebabkan ketiadaan loyalitas.
2. Pemenuhan harapan. Karyawan masuk ke dalam organisasi dengan sejumlah harapan, antara lain harapan untuk mendapatkan promosi, harapan untuk bekerja dengan tenang, harapan untuk mendapatkan imbalan yang sesuai dengan tenaga yang telah dicurahkan. Pemenuhan harapan karyawan sebenarnya termasuk dalam kontrak psikologis
3. Induksi. Induksi terkait dengan masa orientasi karyawan baru. Ada sejumlah tujuan induksi, yaitu membantu karyawan baru untuk menyesuaikan emosinya dengan tempat kerja baru, menjadi wadah untuk menyampaikan informasi tentang organisasi, dan menyampaikan aspek kultural yang dimiliki perusahaan, seperti kebiasaan yang ada di perusahaan tersebut.
4. Praktik SDM. Memperhatikan kebutuhan karyawan seperti memperhatikan keluarga kerja karyawan. Contoh, bila seorang karyawan yang sudah berkeluarga akan dipindah tugaskan, pihak perusahaan juga harus mempertimbangkan nasib keluarga inti karyawan tersebut.
5. Bidang pelatihan dan pengembangan karyawan. Dalam bidang pelatihan dan pengembangan yang tidak adil pun bisa mengurangi loyalitas karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang strategi retensi karyawan dapat disimpulkan dalam penerapan strategi retensi karyawan yang terpenting ialah bagaimana membuat karyawan tersebut merasa puas dan merasa diperhatikan oleh perusahaan baik dilihat dari sisi kompensasi, lingkungan kerja maupun praktik SDM tersebut.

Faktor-faktor penentu retensi karyawan yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:128):

1. Komponen organisasi. Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda memiliki tingkat retensi karyawan lebih tinggi. Strategi, peluang dan manajemen organisasional di mana organisasi memiliki perencanaan masa depan dan tujuan yang ditetapkan dengan jelas juga berpengaruh terhadap tingginya angka retensi karyawan. Serta organisasi dengan karyawan yang merasa dikelola dengan baik dan

memiliki komunitas dan keamanan kerja yang tinggi cenderung memiliki angka retensi karyawan yang lebih tinggi.

2. Peluang karir organisasi. Usaha pengembangan karir organisasi dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi muncul alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Faktor – faktor yang mendasarinya adalah pelatihan karyawan secara kontinu yang dilakukan perusahaan, pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan, serta perencanaan karir formal di dalam suatu organisasi.
3. Penghargaan. Penghargaan nyata yang diterima karyawan berbentuk gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut memang merupakan alasan untuk bertahan atau keluar dari organisasi, namun bukan merupakan satu-satunya alasan. Karyawan cenderung bertahan apabila memperoleh penghargaan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.
4. Rancangan tugas dan pekerjaan. Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerjayang baik (faktor fisik dan non-fisik), dan keseimbangan kerja/ kehidupan karyawan.
5. Hubungan karyawan. Faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Hubungan karyawan termasuk perlakuan adil/ tidak, diskriminatif bagi karyawan, dukungan yang berasal dari supervisor/ manajemen, serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.

Faktor dominan yang mempengaruhi *Employee Retention* menurut peneliti adalah penghargaan baik secara finansial maupun non finansial dengan ini karyawan diharapkan merasa diperhatikan dan nyaman sehingga enggan meninggalkan koperasi.

### ***Turnover Intention***

Intensi merupakan niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya

bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. *Turnover Intention* (intensitas keluar) juga merupakan pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover Intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994). Menurut Bluedorn Grant et al., (2001) *Turnover Intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Sedangkan menurut Homer dan Hollingsworth, (1978) dalam Grant et al., (2001) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya turnover dalam sebuah perusahaan.

Robbins (1996), menjelaskan bahwa turnover dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya. Menurut Mathis dan Jackson (2006: 125), perputaran adalah proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Sedangkan menurut Rivai (2009: 238) turnover merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.

Siregar (2006: 214) mengemukakan *turnover intention* adalah kecenderungan niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover Intention* dipengaruhi oleh stres kerja dan lingkungan kerja, yaitu karakteristik individual dan faktor lingkungan kerja. Faktor individual meliputi umur, pendidikan, serta status perkawinan sedangkan faktor lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan serta lokasi pekerjaan sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, serta kualitas kehidupan kerjanya.

Menurut Mobley (2002: 44), *turnover* karyawan adalah salah satu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Namun *turnover* lebih mudah dilihat dari sudut pandang negatif saja. Terjadang turnover justru memiliki implikasi – implikasi sebagai perilaku manusia yang penting, baik dari sudut pandang individual maupun dari sudut pandang sosial. Menurut Harnoto (2002), *Turnover Intention* merupakan kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *Turnover Intention* ini diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Simamora (2004: 152), menyatakan bahwa *turnover* adalah suatu proses dimana karyawan meninggalkan pekerjaan yang lama dan ingin mencari pekerjaan yang baru dengan alasan tertentu.

Dari semua pengertian menurut pakar diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Turnover Intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan baik dengan kemauan sendiri maupun bukan kemauan karyawan sendiri.

Kuncoro (1998: 5) menjelaskan tiga macam model dimensi mengenai *Turnover Intention*, model tersebut sebelumnya telah di kembangkan oleh March dan Simon (1958), Mobley (1977) dan Price (1977) dalam Fachrezy (2014). Ketiganya memprediksi hal yang sama terhadap keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Niat berpindah diukur dengan 3 item yang berusaha untuk mendapatkan mengenai informasi dimensi niat berpindah yang berlainan yaitu:

1. Niat untuk keluar (*intention to quit*). Mencerminkan individu berniat untuk keluar adalah dilihat dari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi.
2. Pencarian pekerjaan (*Job search*). Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari lain, pada umumnya diawali dengan mencari tambahan penghasilan dilaur organisasi.
3. Memikirkan keluar (*Thinking of quit*). Mencerminkan individu untuk memikirkan sebelum mengambil sikap keluar, ia akan berfikir dalam rangka keputusannya tersebut, keluar dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkungan pekerjaannya. Hal

ini karena mengingat mempunyai resiko kerugian atau keuntungan sebagai akibatnya.

Perilaku atau sikap karyawan diatas dapat dijadikan salah satu pedoman untuk melihat apakah potensi *turnover intention* terjadi di dalam sebuah organisasi. Salah satunya adalah memikirkan keluar merupakan salah satu indikasi bahwa karyawan tersebut ingin keluar dari perusahaan.

Menurut Octomo dan Riley (2006: 2) keinginan untuk keluar dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Organisasi. Faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa upah/gaji, lingkungan kerja, beban kerja, promosi jabatan, dan jam kerja yang tidak fleksibel
2. Individu. Faktor organisasi yang dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar antara lain berupa pendidikan, umur, dan status perkawinan.

Mobley (2011: 36) mengemukakan terdapat beberapa akibat positif dan negatif yang ditimbulkan dari pergantian karyawan yaitu bagi individu yang keluar, individu yang tinggal dan bagi organisasi itu sendiri.

Akibat negatif yang ditimbulkan :

- a. Bagi individu/karyawan yang keluar akan menimbulkan akibat yang negatif diantaranya : hilangnya penghasilan tambahan, stress berkaitan dengan masa transisi, rusaknya sistem – sistem tunjangan sosial dan keluarga.
- b. Bagi individu/karyawan yang ditinggalkan akan menimbulkan akibat negatif diantaranya : berkurangnya kepuasan kerja, hilangnya rekan – rekan kerja yang berharga karena fungsi mereka, bertambahnya beban kerja selama dan segera setelah pencarian penggantinya.
- c. Bagi organisasi akibat yang ditimbulkan ialah : adanya biaya proses pengunduran diri karyawan, hilangnya produktifitas (selama pencarian, penggantian dan pelatihan), hilangnya kepuasan kerja mereka yang tetep tinggal.

Akibat positif yang ditimbulkan :

Bagi individu/karyawan yang keluar akibat positif yang ditimbulkan ialah :

Peningkatan penghasilan, kemajuan karier, rangsangan yang baru dalam lingkup sosial baru.

- a. Bagi individu/karyawan yang ditinggalkan akibat positif yang ditimbulkan ialah: bertambahnya peluang mobilitas intern, bertambahnya kepuasan kerja, rangsangan untuk saling menumbuhkan semangat kerja dengan rekan kerja.
- b. Bagi organisasi akibat positif yang ditimbulkan ialah : peniadaan mereka yang berprestasi, masuknya pengetahuan/teknologi melalui para pengganti, merangsang perubahan – perubahan dalam kebijaksanaan praktek.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa keinginan karyawan untuk keluar dapat menimbulkan akibat yang positif dan negatif bagi organisasi, hal ini menggambarkan bahwa keinginan karyawan tersebut tidak selalu berdampak negatif masih ada dampak positifnya yaitu menjadikan suatu organisasi tersebut tidak statis

### **Kepuasan Kerja**

Locke (1976) dalam Ali Turkyilmaz dkk (2009) mengartikan kepuasan kerja sebagai pernyataan emosi yang positif sebagai hasil dari pengakuan terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam bekerja. Robbins (2008) mengistilahkan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Hariandja (2009: 290) kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang terpenting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain – lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Church (1995) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh pegawai. Sementara Mc Nesse Smith (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau pegawai terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Handoko (2001) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Mathis (2009: 243) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif dan afektif menyatakan bahwa kepuasan

kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja adalah suatu yang penting dalam sikap hubungan kerja diantara tenaga pemasaran dengan beberapa sebab, pertama, kepuasan kerja berhubungan langsung dengan komitmen organisasi (Brown dan Peterson, 1993). Disamping itu, kepuasan kerja secara langsung (Netemeyer, Johnston, dan Burton, 1990) atau secara tidak langsung (Brown dan Paterson, 1994) berhubungan dengan niat untuk pindah bagi tenaga pemasaran. Niat untuk pindah adalah indikator yang penting dari *turnover* sesungguhnya diwaktu yang akan datang (Futrell dan Parasuraman, 1984).

Luthans (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja menyangkut beberapa hal pokok antara lain:

1. Kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga keberadaannya karena kepuasan kerja menyangkut persoalan emosi atau respon pekerja dari situasi kerja yang dihadapi.
2. Kepuasan kerja menyangkut kesesuaian hasil kerja yang diperoleh dengan harapan para pekerja
3. Kepuasan kerja sangat terkait dengan persoalan: pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, gaji, supervise, maupun rekan kerja

Menurut Veithzal (2004: 479) kepuasan kerja adalah bagaimana seseorang merasakan puas dengan pekerjaan dan aspek – aspeknya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penentu atau keberhasilan suatu pekerjaan. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan faktor kepuasan kerja, antara lain:

1. Manusia berhak diperlakukan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis pegawai.
2. Perspektif kemanusiaan bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi – fungsi perusahaan. Perbedaan kerja antar unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.

Kreitner dan kinicki dalam wibowo (2011: 504) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja. yaitu sebagai berikut:

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan). Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (perbedaan). Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan hasil pemenuhan harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.
3. *Value attainment* (pencapaian nilai). Gagasan value attainment adalah merupakan kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. *Dispositional/genetic components* (komposisi genetik). Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sikap pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Ketidakpuasan karyawan menurut Robbins (2003) dapat diungkapkan dalam sejumlah cara atau dimensi sebagai berikut:

1. Keluar: Perilaku diarahkan ke meninggalkan organisasi, yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri.
2. Suara: Secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan sebagian bentuk kegiatan perserikatan.
3. Kesetiaan: Secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dan kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.
4. Pengabaian: Secara pasif membiarkan keadaan memburuk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

Setiap perusahaan harus memperhatikan keinginan karyawan, sehingga karyawan lebih merasakan diperhatikan dan karyawan tersebut kan merasa puas akan pekerjaannya tersebut, dengan memperhatikan faktor penentu kepuasan kerja.

### **Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja menurut Hasibuan, (2010:85) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Simamora, (2004:338) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:378) menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa, kinerja adalah (a.) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperhatikan, (c) kemampuan kerja. Selanjutnya nawawi menjelaskan bahwa, kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Mangkunegara (2009: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Wibowo (2010: 7) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Menurut Moehoeriono (2009) dalam Merwandi, kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Martoyo, (2000:91), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Adapun indikatornya ialah: kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, dan kontribusi pada organisasi. Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo 2007:2) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

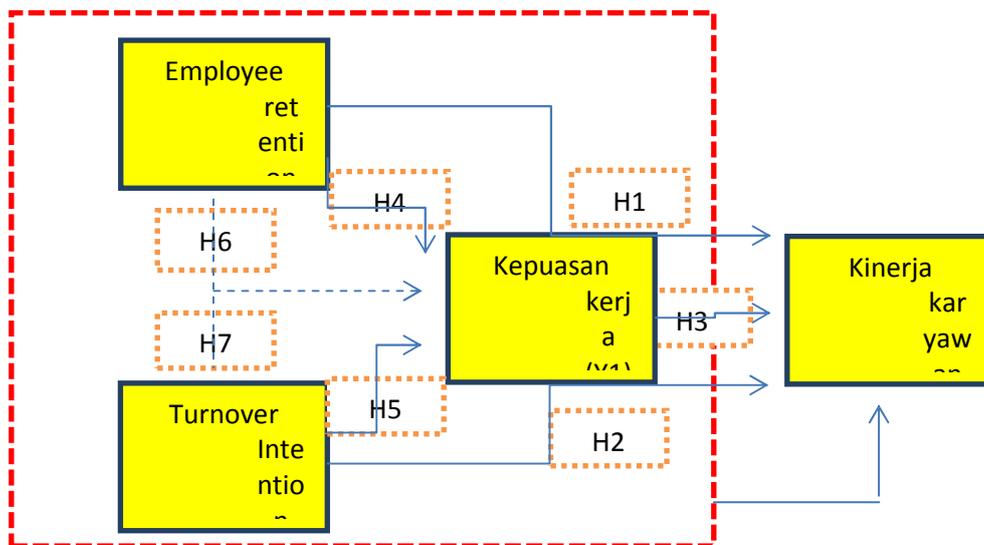
Dari beberapa definisi kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

Gibson (2002:56), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Atribut individu. Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu dan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari:
  - a. Karakteristik demografi. Misalnya: umur, jenis kelamin, dan lain-lain.
  - b. Karakteristik kompetensi. Misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan sebagainya.
  - c. Karakteristik psikologi. Misalnya: nilai-nilai yang dianut seperti sikap dan perilaku.
2. Kemauan untuk bekerja. Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu untuk menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha dan kemauan untuk bekerja keras, karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memicu usaha kerja yang lebih terarah dalam melakukan suatu pekerjaan.
3. Dukungan organisasi. Dalam mencapai tujuan karyawan yang tinggi diperlukan adanya dukungan atas kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun dari perusahaan. Misalnya: perlengkapan, peralatan dan kelengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2012: 16) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi. Secara psikologis, faktor individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah faktor individu dan faktor dari organisasi. Kedua faktor ini mempengaruhi apakah kinerja karyawan tersebut dapat berjalan dengan optimal atau justru tidak bisa berjalan dengan baik.



**Gambar 1. kerangka pemikiran struktur model - 1 dan struktur model – 2**

Sumber : Yogatama (2013)

### **Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan hubungan variabel dan penelitian terdahulu diatas, dapat digambarkan kerangka pemikiran. Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dapat di bagi menjadi dua

struktur model penelitian yang digambarkan dan dijelaskan dalam struktur model penelitian yang digambarkan dan dijelaskan dalam struktur pada gambar 1.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Jenis penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian explantori (*explantory research*), yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan – hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi lainnya (Umar 1999:36).

### **Objek penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi di beberapa cabang koperasi simpan pinjam di Jawa Timur diantaranya kantor pusat Koperasi Simpan Pinjam Jasa (Kospin Jasa) yang berada di Jl. Raya Darmo No.169 Surabaya, kantor cabang pembantu Sidoarjo Ruko Taman Jenggala Blok B-3 Depan Pasar Larangan Sidoarjo, kantor Kas Ps. Atom Surabaya Jl. Waspada No. 39 E, kantor cabang pembantu Jl. KH. Mas Mansur No. 141 Ampel Surabaya.

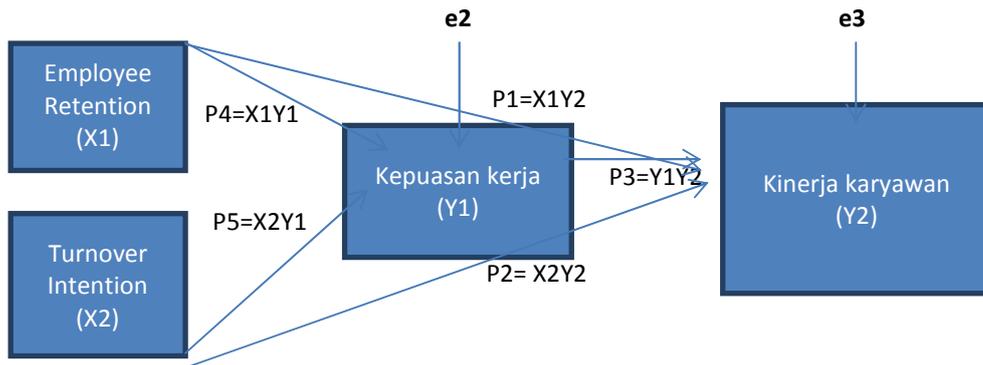
### **Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap pada kantor koperasi simpan pinjamjasa (Kospin Jasa), sejumlah 140 orang. Peneliti menggunakan rumus Slovin untuk menentukan jumlah sampel. Berdasarkan jumlah sampel yang diteliti dalam penelitian ini adalah 59 karyawan. Jumlah ini menurut peneliti di nilai cukup mewakili dari total populasi tersebut. Untuk penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional area sampling* yaitu merupakan suatu teknik pengambilan sampel yang diambil dari masing-masing subpopulasi yang didapat secara acak

### **Definisi Operasional Variabel**

Suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut (Moh. Nazir, 2003:126). Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

1. *Employee Retention* (X1). Variabel ini menunjukkan persepsi karyawan terhadap pemeliharaan karyawan dalam perusahaan. Adapun indikator *Employee Retention/* retensi karyawan yang dikembangkan oleh Mathis dan Jackson (2006 :128) yaitu :
  - a. Komponen organisasi
  - b. Penghargaan
  - c. Peluang karir
  - d. Rancangan tugas dan pekerjaan
  - e. Hubungan karyawan
2. *Turnover Intention* (X2). Variabel *Turnover Intention* ini menunjukkan persepsi karyawan terhadap keinginan meninggalkan pekerjaan. Adapun indikator variabel *Turnover Intention* yang dikembangkan oleh Rivai (2009: 240) yaitu :
  - a. Beban kerja
  - b. Lama kerja
  - c. Dukungan sosial
  - d. Kompensasi
3. Kepuasan kerja (Y1). Variabel kepuasan kerja terdapat persepsi karyawan yang menyukai apa yang dikerjakan dalam pekerjaannya. Adapun indikator kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Veithzal (2004: 479) yaitu :
  - a. Lingkungan kerja
  - b. Gaji
  - c. Pekerjaan
  - d. *Team Work*
4. Kinerja karyawan (Y2). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan tersebut baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab karyawan tersebut. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Dharma (2000: 45) yaitu :
  - a. Kualitas kerja
  - b. Kuantitas kerja
  - c. Waktu kerja



**Gambar 2. Analisis Jalur *Employee Retention* dan *Turnover Intention* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.**

### Analisis Data

Beberapa metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Instrumen. Uji instrumen ini dilakukan untuk menguji apakah data pada hasil kuesioner layak digunakan dalam uji regresi. Uji instrumen meliputi uji validasi dan uji reliabilitas.
2. Uji Asumsi Klasik. Uji asumsi klasik ini digunakan sebagai syarat sebelum melakukan uji regresi dengan tujuan agar parameter pengujian yang diperoleh *bersifat best, Linier, Unbias, and Esmaior* (BLUE). Dan data yang diuji mendapatkan nilai kisaran atau range yang dapat di uji kebenarannya terhadap koefisien populasi  $\beta$ . Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji multikolinearitas, heteroskedastisitas dan uji normalitas.
3. Uji Hipotesis. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji signifikansi simultan (uji F), uji signifikan parsial (uji t)
4. Analisis regresi intervening. Analisis regresi intervening dilakukan dengan meregresi persamaan struktural model-1 dan struktural model-2.
5. Analisis Jalur (*Path Analysis*). Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (path analysis). Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (modelcausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner (Ghozali, 2013:249)

6. Uji Sobel. Uji sobel ini dilakukan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y2) melalui variabel intervening (Y1).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas**

Item Pernyataan	r hitung	r table	Peterangan
X <sub>1.1.1</sub>	0,780	0,2586	Valid
X <sub>1.1.2</sub>	0,739	0,2586	Valid
X <sub>1.2.1</sub>	0,826	0,2586	Valid
X <sub>1.2.2</sub>	0,716	0,2586	Valid
X <sub>1.3.1</sub>	0,761	0,2586	Valid
X <sub>1.3.2</sub>	0,748	0,2586	Valid
X <sub>1.4.1</sub>	0,762	0,2586	Valid
X <sub>1.4.2</sub>	0,712	0,2586	Valid
X <sub>1.5.1</sub>	0,742	0,2586	Valid
X <sub>1.5.2</sub>	0,766	0,2586	Valid
X <sub>2.1.1</sub>	0,607	0,2586	Valid
X <sub>2.1.2</sub>	0,693	0,2586	Valid
X <sub>2.2.1</sub>	0,725	0,2586	Valid
X <sub>2.2.2</sub>	0,765	0,2586	Valid
X <sub>2.3.1</sub>	0,600	0,2586	Valid
X <sub>2.3.2</sub>	0,707	0,2586	Valid
X <sub>2.4.1</sub>	0,745	0,2586	Valid
X <sub>2.4.2</sub>	0,689	0,2586	Valid
Y <sub>1.1.1</sub>	0,701	0,2586	Valid
Y <sub>1.2.1</sub>	0,605	0,2586	Valid
Y <sub>1.2.1</sub>	0,674	0,2586	Valid
Y <sub>1.2.2</sub>	0,691	0,2586	Valid
Y <sub>1.3.1</sub>	0,662	0,2586	Valid
Y <sub>1.3.2</sub>	0,793	0,2586	Valid
Y <sub>1.4.1</sub>	0,693	0,2586	Valid
Y <sub>1.4.2</sub>	0,716	0,2586	Valid
Y <sub>1.1.1</sub>	0,759	0,2586	Valid
Y <sub>1.1.2</sub>	0,794	0,2586	Valid
Y <sub>1.2.1</sub>	0,702	0,2586	Valid
Y <sub>1.2.2</sub>	0,659	0,2586	Valid
Y <sub>1.3.1</sub>	0,733	0,2586	Valid
Y <sub>1.3.2</sub>	0,698	0,2586	Valid

Sumber : SPSS 21 dan tabel r

Uji validitas dapat dilakukan dengan menggunakan metode koefisien korelasi *Product Moment*. Sedangkan untuk uji reliabilitas digunakan metode *Crobanch's Alpha*,

dimana suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Crobanch's Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2011: 42).

Berdasarkan tabel 4 tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa setiap item pernyataan dari semua variabel mempunyai nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Dengan demikian berdasarkan uji validitas menunjukkan bahwa pada semua item pernyataan pada variabel komunikasi dinyatakan valid dan dapat dijadikan sebagai instrumen penelitian.

Berdasarkan Tabel 5 di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *Cronbach's alpha* dari Variabel *Employee Retention* ( $X_1$ ), Variabel *Turnover Intention* ( $X_2$ ), Variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) dan Variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) hasil nilainya lebih besar dari 0.6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, pernyataan kuesioner tersebut telah reliabel

**Tabel 5. Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
<i>Employee Retention</i> ( $X_1$ )	0,916	0,60	Reliabel
<i>Turnover intention</i> ( $X_2$ )	0,845	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )	0,842	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0,819	0,60	Reliabel

Sumber : SPSS 21

### Uji Hipotesis

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  dari hasil uji F pada persamaan struktur model-1 sebesar  $460.537 > F_{tabel}$  sebesar 2,77 dengan sig. 0,05. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara *Employee Retention* ( $X_1$ ), *Turnover Intention* ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

**Tabel 6. Hasil Penghitungan Uji F persamaan model-2**

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	513.764	2	256.882	195.025	.000 <sup>b</sup>
Residual	73.762	56	1.317		
	587.525	58			

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  dari hasil uji F pada persamaan struktur model-2 sebesar  $195.025 > F_{tabel}$  sebesar 3.16 dengan sig. 0,05. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara *Employee Retention* ( $X_1$ ), *Turnover Intention* ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ).

**Tabel 7. Hasil Penghitungan Uji t persamaan model-1**

Item	t hitung	t table	Sig	Keterangan	hasil
<i>Employee Retention</i> (X <sub>1</sub> )	9,801	2,00404	0.000	Signifikan	Terbukti
<i>Turnover Intention</i> (X <sub>2</sub> )	2,904	2,00404	0,005	Signifikan	Terbukti
Kepuasan kerja (Y <sub>1</sub> )	2,915	2.00404	0,005	Signifikan	Terbukti

Sumber: SPSS 21 dan t tabel

Berdasarkan tabel 7 didapatkan hasil uji t persamaan struktur model-1 diketahui bahwa *employee retention* (X<sub>1</sub>), *turnover intention* (X<sub>2</sub>), dan kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar 2,00404 dengan tingkat signifikan 0,05.

**Tabel 8. Hasil Penghitungan Uji t persamaan model-2**

Item	t hitung	t table	Sig	keterangan	Hasil
<i>Employee Retention</i> (X <sub>1</sub> )	5,424	2,00408	0,000	Signifikan	Terbukti
<i>Turnover Intention</i> (X <sub>2</sub> )	5,195	2.00408	0,000	Signifikan	Terbukti

Sumber: SPSS 21 dan t tabel

Berdasarkan tabel 8 didapatkan hasil uji t persamaan struktur model-2 diketahui bahwa *Employee Retention* (X<sub>1</sub>), *Turnover Intention* (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar 2,00408 dengan tingkat signifikan 0,05.

**Tabel 9. Persamaan Regresi Struktur Model-1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	5.675	.565		10.038	.000		
	.262	.027	.617	9.801	.000	.176	5.687
	.134	.046	.180	2.904	.005	.181	5.525
	.158	.054	.217	2.915	.005	.126	7.965

### Analisis Regresi Intervening

Analisis regresi intervening dilakukan dengan meregresi persamaan struktural model-1 dan struktural model -2. Hasil regresi menunjukkan sebagai berikut. Dari tabel dibawah persamaan struktural model-1 dapat terlihat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien 0.217 dengan signifikan  $0,005 >$  dari pengaruh *Employee Retention* dan Turnover Intention terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada persamaan struktural model-2, pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja dimiliki oleh *Turnover Intention*, dengan nilai koefisien 0,475 dan signifikan  $0,000 >$  dari nilai koefisien pengaruh *Employee Retention* terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 10. Persamaan Regresi Struktural Model- 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.	Collinearity Statistics	
	B	Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	6.368	1.099		5.793	000		
TX1	.288	.053	.496	5.424	000	.268	3.728
TX2	.483	.093	.475	5.195	000	.268	3.728

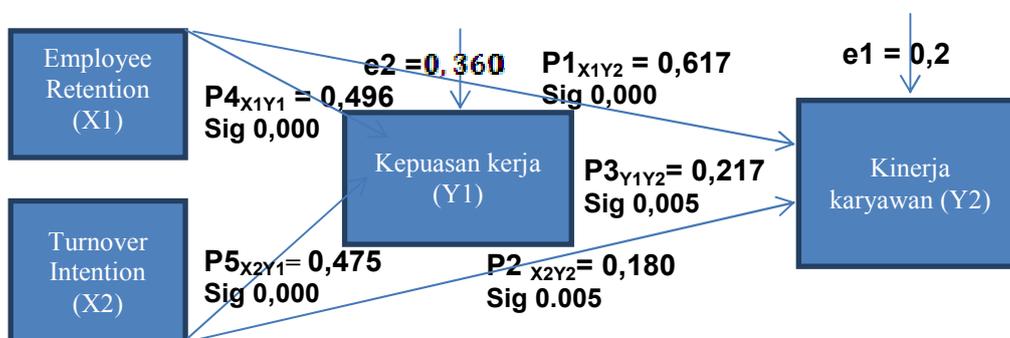
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Y1

Adapun persamaan regresi struktural model-1 dan model -2 dalam analisis jalur ini sebagai berikut:

$$Y2 = P1(0,617) + P2(0,180) + P3(0,217) + e1(0,2)$$

$$Y1 = P4(0,496) + P5 (0,475) + e2 (0,360)$$

### Analisis jalur (*path analysis*)



**Gambar 2. Hubungan langsung antar variabel dalam analisis jalur**

Gambar 2 menjelaskan pengaruh hubungan langsung antar variabel independen terhadap variabel dependen yang terdapat pada persamaan struktur model-1 dan struktur model-2. Sedangkan pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap dependen melalui intervening dapat diketahui dengan mengkalikan jalur *coefisien standardized beta* sebagai berikut :

1. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) *Employee Retention* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dapat diketahui dengan sebagai perkalian berikut :

$$P4 (0,496) \times P3 (0,217) = 0,108 \text{ indirect effect}$$

Dari perkalian jalur koefisien diatas diketahui *Employee Retention* memiliki pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,108. Signifikan atau tidak pengaruh tidak langsung tersebut akan dilanjutkan dengan uji sobel.

2. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) *Turnover intention* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat diketahui dengan perkalian sebagai berikut:

$$P5 (0,475) \times P3 (0,217) = 0,103 \text{ indirect effect}$$

Dari perkalian jalur koefisien diatas diketahui *Turnover Intention* memiliki pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,103. Signifikan atau tidak pengaruh tidak langsung tersebut akan dilanjutkan dengan uji sobel.

### Uji Sobel

Kekuatan pengaruh *indirect effect Employee Retention* terhadap kinerja karyawan didapat dari perkalian jalur  $P4 (0,496) \times P3 (0,217) = 0,107632$  sedangkan *standart error in direct effect Employee Retention* dihitung dengan rumus berikut:

$$S_{P4P3} = \sqrt{p3^2 Sp4^2 + p4^2 Sp3^2 + Sp4^2 Sp3^2}$$

$$Sp4p3 = \sqrt{(0,217)^2 (0,053)^2 + (0,496)^2 (0,054)^2 + (0,054)^2 (0,053)^2}$$

$$Sp4p3 = 0,0292890201$$

Berdasarkan hasil  $Sp^4p^3$  ini dapat menghitung nilai t statistik pengaruh tidak langsung dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{p4p3}{Sp4Sp3} = \frac{0,107632}{0,0292890201} = 3,6748242049$$

Dari rumus t statistik diatas, didapatkan nilai  $t_{hitung}$  pengaruh tidak langsung = 3,6748242049 lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikan 0,05 yaitu sebesar 2,004,

maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* sebesar 0,108 signifikan dengan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  yaitu  $3,674 > 2,004$  yang berarti terdapat pengaruh mediasi antara *Employee Retention* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kekuatan pengaruh *indirect effect* Turnover Intention terhadap kinerja karyawan didapat dari perkalian jalur P5 (0,475) x P3 (0,217) = 0,103075 sedangkan standard error *indirect effect* *Employee Retention* dihitung dengan rumus berikut:

$$S_{p_5p_3} = \sqrt{p_3^2 S_{p_5}^2 + p_5^2 S_{p_3}^2 + S_{p_5}^2 S_{p_3}^2}$$

$$S_{p_5p_3} = \sqrt{(0,217)^2 (0,093)^2 + (0,475)^2 (0,054)^2 + (0,093)^2 (0,054)^2}$$

$$S_{p_5p_3} = 0,0266150984$$

Berdasarkan hasil  $S_{p_5p_3}$  ini dapat menghitung nilai t statistik pengaruh tidak langsung dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{p_5p_3}{S_{p_5p_3}} = \frac{0,103075}{0,0266150984} = 3,8728017628$$

Dari rumus t statistik diatas, didapatkan nilai  $t_{hitung}$  pengaruh tidak langsung = 3,8728017628 lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 2,004, maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* sebesar 0.103 signifikan dengan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  yaitu  $3,872 > 2,004$  yang berarti ada pengaruh mediasi antara *Turnover Intention* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil regresi persamaan struktur model-1 dan persamaan struktur model-2 yang diuraikan pada bab IV, ini terkait dengan pembahasan mengenai pengaruh *Employee Retention* dan *Turnover Intention* terhadap kinerja karyawan Kospin Jasa cabang Jawa Timur, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian pada persamaan regresi struktur model-1 menyatakan bahwa variabel independen yang terdiri dari *Employee Retention*, *Turnover Intention* dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan, dengan hasil perhitungan uji f nilai  $f_{hitung} 460,537 >$  dari nilai  $f_{tabel} 2,77$  dengan nilai sig 0,000 < 0,05, hal ini dapat diartikan upaya koperasi dalam kebijakan *Employee Retention* dan *Turnover Intention* dapat memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan koperasi, sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Hasil penelitian pada persamaan regresi struktur model-2 menyatakan bahwa variabel independen yang terdiri dari *Employee Retention*, *Turnover Intention* secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja, dengan hasil perhitungan uji f nilai  $f_{hitung} 460,537 >$  dari nilai  $f_{tabel} 3,16$  dengan nilai sig  $0,000 < 0,05$ , hal ini dapat diartikan dalam upaya koperasi menerapkan kebijakan *Employee Retention* dan penanggulangan *Turnover Intention* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan koperasi secara langsung maupun tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja karyawan.
3. Hasil uji t pada persamaan struktur model-1 yaitu *Employee Retention* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan pada uji  $t_{hitung}$  variabel *Employee Retention* sebesar 9,801 dengan tingkat sig sebesar  $0,000 < 0,05$ . Pada uji t ini membuktikan bahwa *Employee Retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Hasil uji t pada persamaan struktur model-1 yaitu *Turnover Intention* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan pada uji  $t_{hitung}$  variabel *Turnover Intention* sebesar 2,904 dengan tingkat sig sebesar  $0,005 < 0,05$ . Pada uji t ini membuktikan bahwa *Turnover Intention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Hasil uji t pada persamaan struktur model-1 yaitu kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan pada uji  $t_{hitung}$  variabel *Turnover Intention* sebesar 2,915 dengan tingkat sig sebesar  $0,005 < 0,05$ . Pada uji t ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Hasil uji t pada persamaan struktur model-2 yaitu *Employee Retention* berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja, hal ini dibuktikan pada uji  $t_{hitung}$  variabel *Employee Retention* sebesar 5,424 dengan tingkat sig sebesar  $0,000 < 0,05$ . Pada uji t ini membuktikan bahwa *Employee Retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Hasil uji t pada persamaan struktur model-2 yaitu *Turnover Intention* berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja, hal ini dibuktikan pada uji  $t_{hitung}$  variabel *Turnover Intention* sebesar 5,195 dengan tingkat sig sebesar  $0,000 < 0,05$ . Pada uji t

ini membuktikan bahwa *Turnover Intention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

8. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh mediasi *Employee Retention* dapat dilihat dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,108 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,675 dari uji sobel  $> t_{tabel}$  2,004 dengan taraf sig 0,05. Demikian hasil ini dapat disimpulkan bahwa *Employee Retention* dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.
9. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh mediasi *Turnover Intention* dapat dilihat dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,103 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,872 dari uji sobel  $> t_{tabel}$  2,004 dengan taraf sig 0,05. Demikian hasil ini dapat disimpulkan bahwa *Turnover Intention* dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

## Saran

Adapun saran yang direkomendasikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi koperasi yang telah menerapkan upaya retensi karyawan, khususnya pada Kospin Jasa cabang Jawa Timur, dalam penerepannya harusnya lebih merata antara karyawan satu dengan karyawan yang lainnya, seperti karyawan diberikan peluang karir dan penghargaan yang sesuai dengan kinerja mereka. Apabila Penerapan *Employee Retention* berjalan dengan sebagaimana mestinya maka *Turnover Intention* akan dapat diminimalisir dan kepuasan kerja karyawan akan dapat tercapai. Upaya perusahaan dalam meminimalisir *Turnover Intention* dapat melalui pemenuhan alat –alat kerja yang telah rusak dengan cepat, sebab apabila alat tersebut tidak dipenuhi akan dapat mengganggu kinerja karyawan dan akan menurunkan kepuasan kerja karyawan.
2. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan untuk lebih memperdalam kembali pengetahuan dan dapat lebih mengembangkan lebih lanjut dengan metode analisis yang ada, serta pengembangan indikator–indikator yang dapat disesuaikan dengan kondisi dan objek penelitian masing–masing.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abelson, M. A., 1987. Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology* (72).
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Carsen, Jenifer. 2005. Hr.*How To: Employee Retention* CCH. Chicago
- Cushway, Barry. 1996. *Human Resource Management*, Alih Bahasa Paloepei TyasRahadjeng Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Church, Allan H, 1995. Manajerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes. *Human Business Developmnet Quarterly*, Vol.6,173- 205.
- Futrell, Charles., and A. Parasuraman. 1984. The Relationship of Satisfaction to Salesforce Turnover. *Journal of Marketing*, Vol. 48 No. 4, pp. 33-40.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Edisi 7. Semarang: Badan Universitas Diponegoro.
- Gibson, 2002 . *Organisasi Perilaku–struktur –proses*, Terjemahan, Edisi V. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Grant Kent, David W. Cravens, George S. Low and William C. Moncrief, 2001, The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 29, No.
- Hadari, Nawawi. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Handoko, T. H. 2001. *Manajemen personalia dan sumber daya manusia (2nd ed.)*. Yogyakarta: BPF.
- Hariandja, Marihot. T.E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prehallindo: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Huber, D.L. 2006. *Leadership and nursing care management*. Thirt Edition. Philadelpia: Saunders.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Grha Ilmu, Jakarta.
- Laysa,2016. Pengaruh Retensi Karyawan,Etos Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
- Luthans. 2002. *Performance and Motivation*. New York: Prentice Hall.
- Luthans, Fred. 2008. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Locke, E.A, 1976. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, NewYork: John Wiley and Sons.
- Lockwood, N.R. 2007. *Levering Employee Engagement For Competitive Advantage*.*Journal Of Human Resources Management*.
- M. Nazir. 2003. *Metode Penelitian*. Cetakan Ke Tiga, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*, cetakan keenam. Bandung : Refika Aditama.

- Mangkuprawira Shafri dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Masri Singarimbun, dan Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, BP UNDIP
- Mathis Robert L dan Jackson John H. 2002. *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Mc Nesse-Smith, D, 1996, Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Hospital & Health Services Administration*, 41:2, pp.160-175, summer
- Mobley, W.H., Horner, S.O., and Hollingsworth, A.T. 1978. An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4). 408-414.
- Mobley, W.H. 2011. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- P. Robbins, Stephen. 2003. *Organizational Behaviour*, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh), Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta : PT. Macanan Jaya Cemerlang
- Putra Mahardika dan Wibawa Artha. 2015. Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Autobagus Rent Car Bali. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas UNUD Bali*. Vol. 4.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Robbins, S.P. 1996. *Organizational Behaviour*. Seventh Edition. New York: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. 2006. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta.
- Siregar, Ahmad Hilman. 2006. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover Karyawan Produksi Pada PT. Riau Crumb Rubber Factory". Medan: Skripsi FE-USU.
- Sugiyono. 2012, *Metode Penelitian Bisnis. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan 15. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sumarni Murti. 2011. *Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention Dan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Yogyakarta*. Vol. 8.
- Umar, Husein. 1999. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.
- Wening, Nur. Pengaruh Job Insecurity Pasca- Restrukturisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Intensi Turnover Survivor. *Usahawan* no. 10 XXXIV (Oktober 2005).

- Wibowo. 2010. *Manajemen kinerja*, edisi ketiga rajawali pres : jakarta
- Yogatama, Yanuar. 2013. Analisis Pengaruh Program Pelatihan Karyawan dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Jakarta: Skripsi FE-UIN.
- Yuna. 2006. Analisis Faktor Determinan Retensi Karyawan Pada Taman Mini Indonesia Indah. Unpublished Thesis. Universitas Atmajaya. Jakarta.
- Zeffane, Rachid. 1994. Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 9, hal. 1-14.