

# **PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN MELALUI KEPUASAAN KERJA DAN KOMITMEN AFEKTIF PADA BEBERAPA RUMAH SAKIT DI DKI JAKARTA**

**Diah Puji Astuti - PT. Pixartistic Media Creative**

**Email : bubble\_dhy@yahoo.com**

**Mutiara Sibarani Panggabean - Trisakti University**

*Compensation effect on the retention of employees through job satisfaction and affective commitment in several hospitals in Jakarta*

## **Abstract**

*This research refers to a previous study conducted by Anis et al., (2011); Chee Hong et al., (2012) and completed by Lamba & Choudhary (2013). This research is about "Compensation effect on the retention of employees through job satisfaction and affective commitment in several hospitals in Jakarta". The background of this research is to analyze the Employee Retention refers to the policy of the hospital to prevent the employee out of the hospital. The purpose of this research was to examine the effect of Compensation for Employee Retention Through Work Attitude. The design of this research using primary data obtained by distributing questionnaires to 105 Hospital of type C in Jakarta. Data analysis method used is Structural Equation Model (SEM). The results of this research concluded that there is a positive influence through the Employee Retention Compensation for Work Attitude.*

**Keywords:** *Compensation, Employee Retention, Job Satisfaction, Affective commitment, Hospital*

## PENDAHULUAN

Keberhasilan dari suatu perusahaan sangat bergantung dari karyawannya. Kepuasan kerja yang baik dapat meningkatkan retensi karyawan. Jika retensi karyawan suatu perusahaan buruk maka akan memperburuk keadaan karyawannya yang pada akhirnya dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja karyawan. Penurunan kepuasan kerja merupakan sikap dari karyawan yang tidak dapat merasakan hal-hal yang dapat membuat karyawan bertahan seperti kompensasi yang kurang terpenuhi ataupun sikap dari manajer ke karyawan yang kurang komunikatif (Wening, 2005).

Retensi karyawan atau *Employee Retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. 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 (Ahlich, 2000).

Kompensasi merupakan bagian penting yang dicari oleh setiap karyawan. Kompensasi yang diterima karyawan adalah bentuk gaji, insentif dan tunjangan. Melalui kompensasi, karyawan akan lebih semangat dalam bekerja. Dengan demikian perusahaan harus terbuka kepada karyawan mengenai kompensasi apa saja yang diterima karyawan bila bekerja di perusahaan tersebut, tentunya sesuai dengan kinerja karyawan masing-masing. Menurut Mathis & Jackson (2008), kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi lain.

Selain kompensasi, seorang karyawan selalu menginginkan kepuasan dalam bekerja. Akan tetapi, karyawan tidak selalu mendapat kepuasan kerja yang diinginkan. Hal ini disebabkan oleh suasana kerja yang tidak kondusif, seperti karyawan merasa pekerjaannya tidak pernah selesai. Dengan demikian, karyawan merasa cemas, tidak semangat, tidak bisa menikmati pekerjaan, dan tidak betah dengan pekerjaan sekarang. Ketika hal ini terjadi maka akan timbul penurunan rasa puas terhadap pekerjaan sehingga kondisi seperti ini akan mengakibatkan karyawan untuk berintensi keluar (Hafanti *et al*, 2015)

Komitmen organisasi dapat didefinisikan dengan dua cara yang amat berbeda. Cara pertama diajukan oleh Mowday, Porter, dan Steers, 1979 dan cara yang kedua diajukan oleh Becker (1960). Menurut Porter, dkk (1979) yaitu komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja) (dalam Panggabean, 2004).

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan yang menunjukkan keterlibatan karyawan pada organisasi dan mendorong karyawan untuk memberikan sesuatu yang lebih bagi perusahaan. Komitmen afektif merupakan salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dan hubungan social antar individu dalam perusahaan sehingga hal tersebut memberikan keuntungan yang sangat besar bagi perusahaan. Komitmen afektif merupakan sebuah keterikatan emosional yang dapat diidentifikasi melalui keterlibatan yang tinggi dari seorang karyawan terhadap organisasinya (Casimir *et al*, 2012).

Ada beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan (Kumar, 2012) menemukan bahwa karyawan merasa bahwa mereka dihargai oleh perusahaan atas kinerja dan kontribusi mereka jika mereka mendapatkan gaji yang baik (Lai, 2011). Oleh karena itu, mereka termotivasi untuk berkontribusi lebih atau melakukan yang lebih baik bagi perusahaan. Secara tidak langsung, mereka cenderung untuk bertahan dalam perusahaan karena mereka dihargai. Kompensasi tidak hanya sebagai manfaat bagi pekerjaan yang telah dilakukan, tetapi juga hasil dari prestasi mereka (Lai, 2011). Penelitian lain juga menyebutkan bahwa Kompensasi memiliki dampak yang signifikan terhadap Komitmen Afektif yang selanjutnya berhubungan dengan Retensi karyawan (Lamba, 2013).

Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Rumah sakit memiliki tujuan agar pasien dan keluarga pasien merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Rasa puas ini berasal dari pelayanan karyawan yang terbagi atas bidang medis dan non medis, yang juga akan merasa puas dan bangga bekerja di rumah sakit tersebut. Sangat sulit mengharapkan adanya pelayanan prima dari karyawan yang tidak betah bekerja. Karena kondisi kesehatan karyawan, merupakan cerminan dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan (Robbins, 2011). Oleh karena itu, alasan utama dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari Kompensasi yang diberikan oleh rumah sakit terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif dari rumah sakit.

### **Perumusan Masalah**

“Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen afektif?”

### **Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

1. Untuk menganalisis Kompensasi, Kepuasan Kerja, Retensi Karyawan dan Komitmen Afektif di rumah sakit.
2. Untuk menganalisis pengaruh dari Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja di rumah sakit.
3. Untuk menganalisis pengaruh dari Kompensasi terhadap Komitmen Afektif di rumah sakit.
4. Untuk menganalisis pengaruh dari Kompensasi terhadap Retensi Karyawan di rumah sakit.
5. Untuk menganalisis pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif di rumah sakit.
6. Untuk menganalisis pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan di rumah sakit.
7. Untuk menganalisis pengaruh dari Komitmen Afektif terhadap Retensi Karyawan di rumah sakit.

### **Manfaat Penelitian**

1. Bagi Rumah Sakit

Hasil penelitian ini diharapkan agar dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan pihak rumah sakit untuk menerapkan *Kompensasi* kepada karyawan, sehingga perusahaan memperoleh *Retensi Karyawan* dan menerapkan *Komitmen Afektif*.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat diharapkan menjadi acuan bagi para peneliti lain atau sebagai bahan perbandingan dalam pencarian data.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kompensasi

Kompensasi (*Compensation*) sering disebut sebagai penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang karyawan berikan kepada perusahaan (Panggabean, 2011). Menurut Arep (2003) mengemukakan bahwa tujuan kompensasi dalam jangka panjang terdiri atas 3 (tiga) bagian yaitu : (1) Memperoleh karyawan yang berkualitas dengan cara menarik karyawan yang handal ke dalam organisasi. Jika kompensasi yang diberikan tinggi, maka banyak orang yang berminat bekerja di tempat tersebut, sehingga seleksi dapat dilakukan dengan cara yang sangat ketat. (2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja melalui memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi unggul. Ini akan berhasil jika insentif yang diterapkan sangat menggiurkan bagi para pegawai. (3) Timbulnya *long life employment* (bekerja seumur hidup atau timbul loyalitas dalam bekerja di tempat tersebut).

### Kepuasan Kerja

Robbins (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu pada pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang pekerja yakini seharusnya diterima. Menurut Rivai (2006), faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu: faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik ialah faktor yang berasal dari diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya. Faktor ekstrinsik ialah menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik,

lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya.

### Retensi Karyawan

Retensi merupakan proses di mana karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi (Mathis dan Jackson, 2008). Retensi adalah elemen penting dari pendekatan 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, 2006). Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggung jawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer. Istilah retensi terkait dengan istilah perputaran (*turnover*) yang berarti proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2008). Perputaran secara sukarela atau karyawan meninggalkan lembaga karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan keluarga/pribadi.

### Komitmen Afektif Organisasi

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen afektif dapat dikatakan sebagai faktor penentu

yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

### Perumusan Hipotesa

Hubungan antara Kompensasi dengan Kepuasan Kerja di studi yang terdahulu menyatakan bahwa Kompensasi mempunyai hubungan yang positif dengan Kepuasan Kerja (Hariandja, 2002). Kompensasi yang layak akan merangsang gairah kerja dan kepuasan kerja karyawan. Karena dengan kompensasi yang pantas yang diperoleh dari bekerja akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, berdasarkan temuan di atas, peneliti mengusulkan hipotesis pertama :

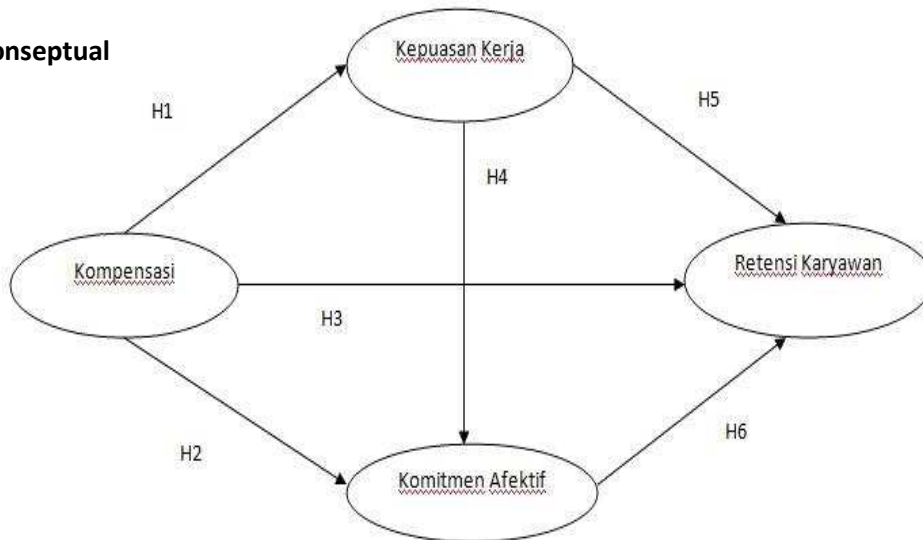
**H1 :** *Kompensasi berpengaruh secara positif dengan Kepuasan Kerja.*

Hubungan antara Kompensasi dengan Komitmen Afektif, studi yang terdahulu telah menemukan hubungan yang positif (Anis *et al*, 2011). Studi ini menjelaskan bahwa jika kompensasi diatur dengan benar maka akan dapat menciptakan karyawan yang secara emosional akan berkomitmen terhadap perusahaan. Oleh karena itu, berdasarkan temuan di atas, peneliti ini mengusulkan hipotesis kedua :

**H2 :** *Kompensasi berpengaruh secara positif dengan Komitmen Afektif,*

Hubungan antara Kompensasi dengan Retensi Karyawan di penelitian yang terdahulu telah menemukan hubungan yang positif (Kumar *et al*, 2012) penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan jika mereka mendapatkan kompensasi yang layak.

### Rerangka Konseptual



Oleh karena itu, karyawan akan termotivasi dan akan bekerja lebih baik untuk perusahaan. Secara tidak langsung, karyawan cenderung akan bertahan di dalam perusahaan. Maka dari itu, peneliti mengusulkan hipotesa ketiga :

**H3** : *Kompensasi berpengaruh secara positif dengan Retensi Karyawan.*

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja dengan komitmen afektif. Meyer *et al* (2002) membuktikan bahwa terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif. Pembuktian ini juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Newstrom (2007) dalam konsep *Performance Satisfaction Effort Loop* yang menyatakan bahwa dengan timbulnya kepuasan dari karyawan maka akan mengarah kepada peningkatan komitmen terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Oleh karena itu, peneliti mengusulkan hipotesa keempat :

**H4** : *Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dengan Komitmen Afektif.*

Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Retensi Karyawan di studi terdahulu menyatakan terdapat hubungan yang positif diantaranya. Literatur tentang Retensi Karyawan dengan jelas menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas dan senang dengan pekerjaan mereka serta lebih dikhususkan untuk melakukan pekerjaan yang baik dan berharap dapat meningkatkan kepuasan pelanggan perusahaan mereka (Denton, 2000). Karyawan yang puas memiliki niat yang lebih tinggi untuk bertahan dengan perusahaan, sehingga menghasilkan penurunan tingkat turnover (Mobley *et al.*, 1979). Oleh karena itu, peneliti mengusulkan hipotesis ketiga :

**H5** : *Job Satisfaction berpengaruh secara positif dengan Employee Retention.*

Hubungan Komitmen Afektif dengan Retensi Karyawan di studi terdahulu menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif. Di artikel menjelaskan bahwa karyawan akan lebih berkomitmen dengan perusahaan dan juga lebih berkomitmen dengan supervisornya jika dia merasakan bahwa supervisor akan mendukung pekerjaannya (Shanock dan Eisenberger, 2006; Smith, 2005). Literatur yang mendukung budaya sosial dan organisasi menunjukkan bahwa setiap kali bawahan benar dan didukung oleh pengawas, ini akan menghasilkan hasil yang positif baik bagi perusahaan dan karyawan (Shanock and Eisenberger, 2006). Oleh karena itu, penelitian mengusulkan hipotesis keenam :

**H6** : *Komitmen Afektif berpengaruh secara positif dengan Retensi karyawan.*

## METODOLOGI

### Rancangan Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kumar, *et al* (2012), Anis, *et al* (2011), dan Lamba, *et al* (2013). Rancangan penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang pada umumnya menjelaskan tentang karakteristik pengaruh-pengaruh tertentu atau perbedaan-perbedaan antar kelompok atau independensi dari dua faktor atau lebih dalam suatu situasi (Sekaran, 2006).

Variabel pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Kumar, *et al* (2012), Anis, *et al* (2011), dan Lamba, *et al* (2013). Selanjutnya pengukuran variabel - variabel di bawah ini menggunakan satu metode

pengukuran untuk menguji indikator atas *Compensation* dan *Job satisfaction* sebagai variabel *independent* dengan *Affective Commitment* sebagai variabel *intervening* dan *Employee Retention* sebagai variabel *dependent*.

a. Variabel X (*independent*) adalah Kompensasi. Variabel ini memiliki item pernyataan yang diadopsi dari Kumar (2012) dan terdiri dari % itm Pernyataan sebagai berikut :

1. Saya puas dengan gaji yang saya terima.
2. Saya mendapatkan penghasilan yang lebih dari orang lain yang melakukan pekerjaan yang sama dengan saya di rumah sakit lain.
3. Gaji yang saya dapatkan mendorong saya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan saya.
4. Saya akan menerima bonus jika hasil kerja saya melebihi dari yang ditetapkan.
5. Asuransi kesehatan yang saya terima lebih baik daripada yang didapatkan rekan kerja saya yang bekerja di rumah sakit lain.

b. Variabel perantara (*intervening*) adalah Kepuasan dan Komitmen Afektif, yang diadopsi dari penelitian Spector (2001) dan Lambert *et al.*, 2003 adalah sebagai berikut :

#### Kepuasan Kerja

1. Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya.
2. Saya menyukai pekerjaan saya lebih dari orang lain.
3. Saya menghabiskan waktu saya dengan bekerja keras.
4. Saya merasa dihargai dalam pekerjaan saya.
5. Saya senantiasa siap untuk melakukan pekerjaan saya.
6. Pekerjaan saya penting dalam hidup saya.

#### Komitmen Afektif

1. Saya sangat dikenal sebagai perawat di rumah sakit ini.

2. Saya merasa mempunyai ikatan yang kuat pada rumah sakit ini.
3. Pekerjaan saya sangat berarti bagi saya.
4. Rumah sakit ini seperti sebuah keluarga dan saya salah satu dari mereka.
5. Saya berharap untuk tetap bekerja di rumah sakit ini sampai pensiun.

c. Variabel Y (*dependent*) adalah Retensi Karyawan, yang diadopsi dari penelitian Kumar, *et al* (2012) dan terdiri dari 5 item pernyataan sebagai berikut :

1. Saya bersedia untuk bekerja keras dari biasanya agar dapat membantu rumah sakit ini untuk menjadi sukses.
2. Saya berencana menjadikan rumah sakit ini sebagai tempat saya berkarir.
3. Saya merasa loyal terhadap rumah sakit ini.
4. Ini adalah rumah sakit terbaik bagi saya untuk bekerja.
5. Saya akan merekomendasikan rumah sakit ini ke teman saya jika mereka mencari pekerjaan.

## **SAMPEL DAN TEHNIK PENGUMPULAN DATA**

Responden dalam penelitian ini berjumlah 105 perawat Rumah Sakit tipe C di Jakarta yang telah bekerja minimal 3 bulan di rumah sakit. Metode penelitian sampel dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, yaitu suatu prosedur subjektif yang dalam hal ini kerangka sampelnya tidak tersedia, sampel yang diambil tidak secara acak dan mempunyai kriteria tertentu. Dalam hal ini probabilitas pemilihan elemen-elemen populasi tidak dapat ditentukan disebabkan setiap elemen populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Penarikan sampel ini

dilakukan berdasarkan pertimbangan merupakan bentuk penarikan yang didasarkan kriteria - kriteria tertentu (Hermawan, 2009).

**Metode Analisis Data**

Metode alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM yang digunakan untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antara variabel dependent dengan variabel *independent* yang sifatnya membentuk suatu *path* (jalur). Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* dilakukan untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian. SEM digunakan bukan untuk merancang suatu teori, tetapi lebih ditujukan untuk memeriksa dan membenarkan suatu model. SEM adalah merupakan teknik-teknik statistic yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan secara simultan. Hubungan itu dibangun secara satu atau beberapa variabel independent. Pada teknik analisis SEM programnya bisa menggunakan program AMOS version 6.

**Uji Goodness of Fit Model**

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui pada *Absolute Fit Measure* syarat utama nilai *Chi Square* tidak terpenuhi, hal ini dapat dilihat dari nilai *Chi Square* sebesar 449,796 dengan *p-value* 0,000 (dibawah 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini *Poor Fit*. Namun seperti yang telah diketahui bahwa SEM sangat sensitif terhadap jumlah sampel yang digunakan dalam suatu penelitian, artinya jumlah responden yang semakin banyak tentunya akan semakin baik. Akan tetapi disini lain dapat menyebabkan nilai CMIN semakin besar sehingga Ho diterima pada pengujian *Goodness of Fit* ini. Oleh karena itu kita dapat melihat nilai RMSEA dinyatakan *Poor Fit* yaitu sebesar 0,118 (lebih besar dari 0,10).

Kriteria berdasarkan pada *Incremental Fit Measures* dapat dilihat dari nilai NFI sebesar 0,644 ( $\geq 0.90$  atau mendekati 1), TLI sebesar 0,709 ( $\geq 0.90$  atau mendekati 1), CFI sebesar 0,746 ( $\geq 0.90$  atau mendekati 1) dan GFI sebesar 0,701 ( $\geq 0.90$  atau

**Pengujian Goodness of Fit Model**

Jenis pengukuran	.Pengukuran	Nilai	Batas yang disarankan	.Kesimpulan
<i>Absolute Fit Measures</i>	<i>Chi square</i>	449.796	$X^2_{hit} < x^2_{tabel} (df = 183)$	<i>Poor Fit</i>
	<i>p-value</i>	0.000	= 0.05	<i>Poor Fit</i>
	<i>RMSEA</i>	.0.118	= 0.10	<i>.Poor Fit</i>
<i>Incremental Fit Measures</i>	<i>TLI</i>	.0.709	= 0.90	<i>Poor Fit</i>
	<i>NFI</i>	0.644	= 0.90	<i>Poor Fit</i>
	<i>.CFI</i>	0.746	= 0.90	<i>Poor Fit</i>
	<i>GFI</i>	0.701	= 0.90	<i>Poor Fit</i>
	<i>IFI</i>	0.753	= 0.90	<i>Marginal Fit</i>
<i>Normed chi square</i>		2.458	Batas bawah 1, batas atas 5.	<i>Goodness of Fit</i>



mendekati 1). Maka, nilai dari NFI, TLI, CFI dan GFI dinyatakan *Poor Fit*. Karena nilainya masih jauh di bawah kriteria, yaitu  $\geq 0.90$ . Sedangkan untuk IFI, nilainya sebesar 0,753 ( $\geq 0.90$  atau mendekati 1) yang berarti nilainya dikategorikan sebagai *Marginal Fit*. Karena nilainya hampir mendekati kriteria, jadi masih dapat ditoleransi.

Kriteria berdasarkan *Parsimonious Fit Measure* dengan melihat nilai *Normed Chi Square* sebesar 2,458 (memenuhi syarat batas bawah 1 dan batas atas 5). Sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model ini masih dinyatakan layak untuk dipergunakan sebagai alat dalam mengkonfirmasi teori yang telah dibangun berdasarkan data observasi yang ada atau dapat dikatakan model ini *Goodness of Fit*.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Deskripsi data merupakan ringkasan jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan-pernyataan di dalam kuesioner.

Deskripsi data bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang ditinjau dari nilai minimum, maksimum, mean dan standar deviasi.

Mean adalah nilai rata-rata dari keseluruhan responden terhadap variabel yang diteliti, sedangkan standar deviasi menunjukkan variasi dari jawaban responden. Tidak ada batasan pada nilai standar deviasi, namun nilai standar deviasi yang menjauhi angka nol menunjukkan bahwa penyebaran data (jawaban responden) adalah beragam (bervariasi). Nilai minimum adalah jawaban (skala) terendah yang dipilih responden, dan nilai maksimum adalah jawaban (skala) tertinggi yang dipilih responden. Dalam penelitian ini menggunakan 5 (lima) variabel penelitian, yaitu variabel keadilan prosedural, keadilan interaksional, keadilan distributif, kepuasan kerja, dan komitmen afektif. Berikut ini statistik deskriptif untuk masing-masing variabel penelitian.

**Tabel 1**  
**Statistik Deskriptif Kompensasi**

No.	Items	N	Mean	Standar Deviasi
1.	Saya puas dengan gaji yang saya terima.	105	3,11	1,06
2.	Saya mendapatkan penghasilan yang lebih dari orang lain yang melakukan pekerjaan yang sama dengan saya di rumah sakit lain.	105	2,86	1,07
3.	Gaji yang saya dapatkan mendorong saya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan saya.	105	3,35	1,14
4.	Saya akan menerima bonus jika hasil kerja saya melebihi dari yang ditetapkan.	105	2,96	1,03
5.	Asuransi kesehatan yang saya terima lebih baik daripada yang didapatkan rekan kerja saya yang bekerja di rumah sakit lain.	105	3,20	1,02
<b>Mean</b>			<b>3,10</b>	<b>0,85</b>

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

**Tabel 2**  
**Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja**

No.	Items	N	Mean	Standar Deviasi
1.	Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya.	105	3,64	0,67
2.	Saya menyukai pekerjaan saya lebih dari orang lain.	105	3,64	0,67
3.	Saya menghabiskan waktu saya dengan bekerja keras.	105	3,75	0,66
4.	Saya merasa dihargai dalam pekerjaan saya.	105	3,53	0,86
5.	Saya senantiasa siap untuk melakukan pekerjaan saya.	105	3,70	0,66
6.	Pekerjaan saya penting dalam hidup saya.	105	3,95	0,68
<b>Mean</b>			<b>3,70</b>	<b>0,50</b>

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

Tabel 1 di atas menunjukkan besarnya nilai *mean* atau nilai rata - rata dan standar deviasi untuk variabel Kompensasi yang diukur dalam penelitian ini. Nilai *mean* menunjukkan rata - rata penilaian responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata - rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuisisioner penelitian. Variabel Kompensasi menunjukkan rata - rata sebesar 3,10. Berdasarkan nilai rata - rata tersebut dapat diartikan bahwa karyawan cukup setuju dengan gaji yang didapatkan oleh responden. Para responden cukup puas dengan gaji dan kompensasi lainnya yang diberikan oleh Rumah Sakit. Nilai standar deviasi sebesar 0,85 menunjukkan penyebaran data yang cukup bervariasi.

Tabel 2 di atas menunjukkan besarnya nilai *mean* atau nilai rata - rata dan standar deviasi untuk variabel Kepuasan Kerja yang diukur dalam penelitian ini. Nilai *mean* menunjukkan rata - rata penilaian responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata - rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuisisioner penelitian. Variabel Kepuasan Kerja menunjukkan rata - rata sebesar 3,70. Berdasarkan nilai rata - rata tersebut dapat diartikan bahwa karyawan setuju atas kepuasan kerja yang dilakukan di Rumah Sakit. Karyawan bersedia meluangkan waktunya untuk bekerja dan pekerjaan yang dilakukan sangat penting bagi para karyawan, demi kepuasan kerja tersendiri bagia setiap karyawan. Nilai standar deviasi sebesar 0,73 menunjukkan penyebaran data yang cukup bervariasi.

**Tabel 3**  
**Statistik Deskriptif Komitmen Afektif**

<b>No.</b>	<b>Items</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>
1.	Saya sangat dikenal sebagai perawat di rumah sakit ini.	105	3,64	0,77
2.	Saya merasa mempunyai ikatan yang kuat pada rumah sakit ini.	105	3,47	0,75
3.	Pekerjaan saya sangat berarti bagi saya.	105	3,95	0,61
4.	Rumah sakit ini seperti sebuah keluarga dan saya salah satu dari mereka.	105	3,75	0,62
5.	Saya berharap untuk tetap bekerja di rumah sakit ini sampai pensiun.	105	3,24	0,87
<b>Mean</b>			<b>3,61</b>	<b>0,54</b>

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

**Tabel 4**  
**Statistik Deskriptif Retensi Karyawan**

<b>No.</b>	<b>Items</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>
1.	Saya sangat dikenal sebagai perawat di rumah sakit ini.	105	3,64	0,77
2.	Saya merasa mempunyai ikatan yang kuat pada rumah sakit ini.	105	3,47	0,75
3.	Pekerjaan saya sangat berarti bagi saya.	105	3,95	0,61
4.	Rumah sakit ini seperti sebuah keluarga dan saya salah satu dari mereka.	105	3,75	0,62
5.	Saya berharap untuk tetap bekerja di rumah sakit ini sampai pensiun.	105	3,24	0,87
<b>Mean</b>			<b>3,61</b>	<b>0,54</b>

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

Tabel 3 di atas menunjukkan besarnya nilai *mean* atau nilai rata - rata dan standar deviasi untuk variabel Komitmen Afektif yang diukur dalam penelitian ini. Nilai *mean* menunjukkan rata -rata penilaian responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi meng-gambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata - rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuisisioner penelitian. Variabel Komitmen Afektif menunjukkan rata - rata sebesar 3,61. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa karyawan setuju atas komitmen yang dijunjung tinggi oleh karyawan dalam bentuk pengharapan karyawan untuk tetap bekerja hingga pensiun, merasa menjadi bagian dari keluarga di Rumah Sakit tempat karyawan bekerja, dan mempunyai ikatan yang kuat pada Rumah Sakit tempat karyawan bekerja. Nilai standar deviasi sebesar 0,54 menunjukkan penyebaran data yang cukup bervariasi.

Tabel 4 di atas menunjukkan besarnya nilai *mean* atau nilai rata - rata dan standar deviasi untuk variabel Retensi Karyawan yang diukur dalam penelitian ini. Nilai *mean* menunjukkan rata -rata penilaian responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata - rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuisisioner penelitian. Variabel Retensi Karyawan menunjukkan rata - rata sebesar 3,54. Berdasarkan nilai rata - rata tersebut dapat diartikan bahwa karyawan cukup setuju atas kesediaan karyawan untuk tetap bertahan di Rumah Sakit tempat para

karyawan bekerja, sehingga hal yang ditimbulkan adalah dengan adanya loyalitas yang diberikan karyawan terhadap Rumah Sakit, dan bersungguh-sungguh dalam menjaga citra Rumah Sakit tempat karyawan bekerja. Nilai standar deviasi sebesar 0,57 menunjukkan penyebaran data yang cukup bervariasi.

### Pengujian Hipotesa

#### Hipotesa 1

Hipotesis pertama menguji pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja, dimana bunyi hipotesa nol ( $H_0$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut:

$H_0$ : Kompensasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

$H_a$ : Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan tabel di bawah, menunjukkan bahwa *p-value* pada hipotesis pertama sebesar  $0,001 < \alpha 0,05$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0,531 menunjukkan arah positif antara kedua variabel. Yang artinya semakin besar Kompensasi, maka akan semakin tinggi Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan teori Hartandja (2002) yang berpendapat bahwa Kompensasi yang layak akan merangsang gairah kerja dan kepuasan kerja karyawan. Karena dengan kompensasi yang pantas yang diperoleh dari bekerja akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

#### Hasil Pengujian Hipotesis 1

Keterangan	Estimate	<i>p-value</i>	Keputusan
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,531	0,001	$H_a$ gagal ditolak

## Hipotesis 2

Hipotesis kedua menguji pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Afektif, dimana bunyi hipotesa nol ( $H_0$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Kompensasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Afektif.

$H_a$  : Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Afektif.

akan berkomitmen terhadap perusahaan. Selain itu, dapat dilihat dari karakteristik responden yang menunjukkan bahwa mayoritas responden berasal dari usia 26 – 30 tahun, dimana karyawan menunjukkan rasa komitmen terhadap Rumah Sakit dapat dilihat dari kompensasi yang mereka terima. Karena, jika kompensasi yang didapat memuaskan. Maka, komitmen yang ditimbulkan oleh karyawan juga akan positif.

### Hasil Pengujian Hipotesis 2

Keterangan	Estimate	<i>p-value</i>	Keputusan
Kompensasi → Komitmen Afektif	0,568	0,041	$H_a$ gagal ditolak

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa *p-value* pada hipotesis kedua sebesar 0,041 < alpha 0,05 dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0,568 menunjukkan arah positif antara kedua variabel. Yang artinya semakin baik Kompensasi, maka Komitmen Afektif karyawan terhadap perusahaan juga semakin tinggi. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Anis *et al.*, (2011), yang menyatakan bahwa pengaruh antara Kompensasi dengan Komitmen Afektif menjelaskan bahwa ini dapat bermanfaat bagi perusahaan dimana jika kompensasi diatur dengan benar maka akan dapat menciptakan karyawan yang secara emosional

## Hipotesis 3

Hipotesis ketiga menguji pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dimana bunyi hipotesa nol ( $H_0$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Kompensasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

$H_a$  : Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

### Hasil Pengujian Hipotesis 3

Keterangan	Estimate	<i>p-value</i>	Keputusan
Kompensasi → Retensi Karyawan	0,553	0,002	$H_a$ gagal ditolak

Berdasarkan hasil dari tabel di atas, dikatakan bahwa nilai *p-value* untuk hipotesa ketiga adalah sebesar  $0,002 < \alpha 0,05$  dengan demikian  $H_03$  ditolak dan  $H_{a3}$  gagal ditolak. Adapun pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan sebesar 0,553 menunjukkan adanya hubungan antara kedua variabel yang artinya semakin besar Kompensasi maka akan semakin tinggi tingkat Retensi Karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa pengaruh antara Kompensasi dengan Retensi Karyawan di penelitian yang terdahulu telah menemukan hubungan yang positif (Kumar *et al.*, 2012). Penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan jika mereka mendapatkan kompensasi yang layak. Oleh karena itu, karyawan akan termotivasi dan akan bekerja lebih baik untuk perusahaan. Secara tidak langsung, karyawan cenderung akan bertahan di dalam perusahaan.

#### Hipotesis 4

Hipotesis keempat menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif, dimana bunyi hipotesa nol ( $H_04$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_{a4}$ ) adalah sebagai berikut:

$H_04$  : Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Afektif.

$H_{a4}$  : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Afektif.

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa *p-value* untuk hipotesa keempat sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$  dengan demikian  $H_04$  ditolak dan  $H_{a4}$  gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0,845 menunjukkan ke arah positif antara kedua variabel, yang artinya semakin besar Kepuasan Kerja, maka akan semakin tinggi Komitmen Afektif. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Meyer *et al.*, (2002) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang cukup kuat antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Afektif. Pembuktian ini juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Newstrom (2007) dalam konsep *Performance Satisfaction Effort Loop* yang menyatakan bahwa dengan timbulnya kepuasan dari karyawan maka akan mengarah kepada peningkatan komitmen terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

#### Hasil Pengujian Hipotesis 4

Keterangan	Estimate	<i>p-value</i>	Keputusan
Kepuasan Kerja → Komitmen Afektif	0,845	0,000	$H_{a4}$ gagal ditolak

#### Hasil Pengujian Hipotesis 5

Keterangan	Estimate	<i>p-value</i>	Keputusan
Kepuasan Kerja → Retensi Karyawan	0,976	0,009	$H_{a5}$ gagal ditolak

### **Hipotesis 5**

Hipotesis kelima menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan, dimana bunyi hipotesa nol ( $H_05$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_a5$ ) adalah sebagai berikut:

$H_05$  : Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

$H_a5$  : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa *p-value* untuk hipotesa kelima sebesar  $0,009 < \alpha 0,05$  dengan demikian  $H_05$  ditolak dan  $H_a5$  gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0,976 menunjukkan ke arah positif antara kedua variabel, yang artinya semakin besar Kepuasan Kerja, maka akan semakin tinggi Retensi Karyawan. Hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan di studi terdahulu menyatakan terdapat pengaruh positif diantara keduanya. Literatur tentang Retensi Karyawan dengan jelas menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas dan senang dengan pekerjaan mereka serta lebih dikhususkan untuk melakukan pekerjaan yang baik dan berharap dapat meningkatkan kepuasan pelanggan perusahaan mereka (Denton, 2000). Karyawan yang puas memiliki niat yang lebih tinggi untuk bertahan dengan perusahaan, sehingga menghasilkan penurunan tingkat *turnover* (Mobley *et al.*, 1979)

### **Hipotesis 6**

Hipotesis keenam menguji pengaruh Komitmen Afektif terhadap Retensi Karyawan, dimana bunyi hipotesa nol ( $H_06$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_a6$ ) adalah sebagai berikut:

$H_06$  : Komitmen Afektif tidak memiliki pengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

$H_a6$  : Komitmen Afektif memiliki pengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa *p-value* untuk hipotesa keenam sebesar  $0,047 < \alpha 0,05$  dengan demikian  $H_06$  ditolak dan  $H_a6$  gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0,646 menunjukkan ke arah positif antara kedua variabel, yang artinya semakin besar Komitmen Afektif, maka akan semakin tinggi Retensi Karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Smith (2005) yang menjelaskan bahwa karyawan akan lebih berkomitmen dengan perusahaan dan juga lebih berkomitmen dengan atasannya jika dia merasakan bahwa atasan akan mendukung pekerjaan karawannya. Literatur yang mendukung budaya sosial dan organisasi menunjukkan bahwa setiap kali bawahan benar dan didukung oleh pengawas, hal ini akan menghasilkan hasil yang positif baik bagi perusahaan dan karyawan (Shanock and Eisenberger, 2006).

### **Hasil Pengujian Hipotesis 6**

<b>Keterangan</b>	<b>Estimate</b>	<b><i>p-value</i></b>	<b>Keputusan</b>
Komitmen Afektif → Retensi Karyawan	0,646	0,047	Ha6 gagal ditolak

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Retensi karyawan secara umum berpendapat keseluruhan responden cenderung setuju. Retensi karyawan yang dirasakan oleh perawat adalah perawat merasa loyal dengan rumah sakitnya. Sedangkan perawat berencana menjadikan rumah sakit sebagai tempat berkarir dan merupakan rumah sakit terbaik bagi perawat untuk bekerja menjadi nilai terendah.
2. Kompensasi secara umum berpendapat keseluruhan responden menyatakan cenderung setuju. Kompensasi yang paling dirasakan oleh perawat adalah gaji yang perawat dapatkan mendorong perawat untuk meningkatkan kualitas pekerjaan perawat. Sedangkan perawat mendapatkan penghasilan yang lebih dari orang lain yang melakukan pekerjaan yang sama dengan perawat di rumah sakit lain menjadi nilai terendah.
3. Kepuasan Kerja secara umum berpendapat keseluruhan responden menyatakan cenderung setuju. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh perawat adalah pekerjaan perawat penting dalam hidup perawat dengan nilai tertinggi. Sedangkan perawat merasa dihargai dalam pekerjaannya menjadi nilai terendah.
4. Komitmen afektif secara umum berpendapat keseluruhan responden menyatakan cenderung setuju. Komitmen afektif yang dirasakan oleh perawat adalah pekerjaan perawat sangat berarti bagi perawat dengan nilai tertinggi. Sedangkan perawat berharap untuk tetap bekerja di rumah sakit ini sampai pensiun menjadi nilai terendah.
5. Variabel Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Karyawan yang dipenuhi kebutuhannya oleh perusahaan akan membalas jasanya dengan membangun komitmen yang lebih terhadap perusahaan. Yang artinya jika semakin besar kompensasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.
6. Variabel Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Semakin baik kompensasi yang diterima karyawan maka komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan akan semakin tinggi pula. Oleh karena itu, kompensasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam membentuk komitmen dari karyawan.
7. Variabel Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi maka akan semakin tinggi tingkat retensi karyawan. Karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan jika karyawan mendapatkan kompensasi yang layak sehingga karyawan akan termotivasi dan akan bekerja lebih baik untuk perusahaan. Dan secara tidak langsung, karyawan akan bertahan di dalam perusahaan.
8. Variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Timbulnya kepuasan kerja dari karyawan maka akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja karena dengan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan cenderung akan meningkatkan komitmen afektif dari karyawan terhadap perusahaan.
9. Variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi karyawan. Semakin besar kepuasan kerja maka akan semakin tinggi retensi karyawan.



Karyawan yang puas memiliki niat yang lebih tinggi untuk bertahan dengan perusahaan, sehingga dapat menurunkan turnover. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan factor terpenting yang harus diperhatikan.

10. Variabel Komitmen Afektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi karyawan. Semakin besar komitmen afektif maka akan semakin tinggi retensi karyawan.

### **Implikasi Managerial**

Berdasarkan kesimpulan di atas, penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi bagi manajer antara lain guna untuk meningkatkan kompensasi, kepuasan kerja, dan meningkatkan komitmen afektif maka saran yang dapat diberikan bagi manajer rumah sakit dalam upaya meningkatkan retensi karyawan adalah :

1. Dengan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan yang terdiri dari kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen afektif maka disarankan agar faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan retensi karyawan terutama untuk variable kepuasan kerja.
2. Untuk variable kompensasi, yang dilakukan manajer sebaiknya adalah dengan meningkatkan kompensasi para karyawan sehingga karyawan akan semakin loyal terhadap perusahaan.
3. Untuk variable kepuasan kerja yang memiliki pengaruh tertinggi terhadap retensi karyawan, yang dilakukan manajer adalah dengan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan, gaji ataupun tunjangan serta membangun hubungan yang baik antara manajer dengan karyawan sehingga karyawan merasa layak dan dihargai untuk tetap berada

disuatu perusahaan dan secara tidak langsung dapat meningkatkan retensi karyawan.

4. Untuk variable komitmen afektif, sebaiknya manajer melakukan pendekatan dan hubungan yang komunikatif terhadap karyawan sehingga karyawan akan berharap untuk tetap bekerja sampai pension.
5. Untuk variable retensi karyawan, manajer sebaiknya berupaya meningkatkan kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan sehingga karyawan dapat menjadikan perusahaan sebagai tempat berkarir dan menjadikan perusahaan sebagai perusahaan terbaik bagi karyawan.

### **Keterbatasan dan Saran untuk Penelitian**

Dalam penelitian ini masih terdapat beberapa keterbatasan, yaitu : (1) Hanya terdapat empat variabel yang diteliti dalam penelitian ini, sehingga mengharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk mengembangkannya lagi menjadi penelitian yang lebih baik. (2) Variabel independen yang ada pada penelitian ini hanya *Retensi Karyawan*, sebaiknya penelitian selanjutnya mengukur variabel-variabel lain yang juga dapat mempengaruhi maupun dipengaruhi *Retensi Karyawan*.

Dalam penelitian lebih lanjut, disarankan untuk menambahkan variabel-variabel lain untuk melengkapi variable kompensasi dan kepuasan kerja. Komitmen afektif merupakan bagian dari variable komitmen organisasi, diharapkan untuk menambahkan dimensi lainnya seperti komitmen normative dan komitmen continue.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahlich, J. L., Bloodworth, M. E., Chesters, G., and Nash, R. G. 2000. *Pesticides in Soil and Water*. Wisconsin USA : Soil Science Society of America, Inc., Publisher Madison.
- Anis, A., Rehman, K.U., Rehman, I.U., Khan, M.A., Humayoun, A.A. 2011. Impact of Organization Commitment on Job Satisfaction and Employee Retention in Pharmaceutical Industry. *African Journal of Business Management*. 5 (17) pp. 7316-7324.
- Arep, Ishak & Tanjung Hendri. (2003). *Manajemen Motivasi*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Asep Hermawan. (2009). *Penelitian Bisnis*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on The Concept of The Commitment." In *American Journal of Sociology*, Vol.66 : 32-40.
- Casimir, G., Waldman, D., Bartram, T., Yang, S. 2012. Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the Box in Australia and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), pp. 1-14.
- Denton, D. Keith, (1995), *How To Give Quality Service To Your Customer*, Houston, Gulf Publishing Company
- Hafanti o., et al. 2015. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Desain Tugas terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi Aceh". *Jurnal Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol.4 (1) : 164-173.
- Hariandja, M.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta: Grasindo.
- Kumar R. et al. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and management*. Vol 3 (2), 60-79.
- Lamba S., Choudhary N. 2013. "Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees," *International Journal of Advancements in Research & Technology*. VOL.2. pp. 407-423.
- Lockwood D. 2006. *Leprosy. Clinical Evidence*, 4: 1-13
- Mc Nees-Smith, 2005, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital and Health Services Administration*, Vol. 41, No.2, pp.160-175
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behaviour*, 61 : 20-52.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., Meglino, B.M. (1979). *Review and Conceptual Analysis of Employee Turnover Process*. *Psychological Bulletin*. 86, (3), 493-552.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behaviour*. Vol. 14. No. 2, pp 224-247.

- Newstrom, John W. (2007). *Organizational behavior*. 12 th edition. Mc Graw Hill.
- Panggabean, Mutiara S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Rivai A. 2006. *Analisis Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Kinerja PT Kalbe Farma, Tbk.* (Online) ([http://library.gunadarma.ac.id/index.php?appid= penulisan &sub= detail&np&npm = 20202080&jenis=s1fe](http://library.gunadarma.ac.id/index.php?appid=penulisan&sub=detail&np&npm=20202080&jenis=s1fe), diakses pada tanggal 6 Januari 2015)
- Rhoades L., Eisenberger, R., Armeli, S. 2001. "Affective Commitment to the Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86 (5) : 825-836.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Human Resources Management*, Edisi sepuluh, Penerbit Salemba Empat, 2008.
- Robbins S. P dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S. and Judge, T. (2001). *Organizational Behaviour* 15<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey : Perason Education, inc.
- Shannock, S. & Eisenberger, R. (2006). When supervisor feel supported: Relationships with subordinate perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Spector E. Paul. (2001). *Industrial & Organizational Psychology Research and Practice* (second edition). United States of America : John Willey & Sons, inc
- Wening, Nur, 2005, *Pengaruh Job Insecurity Pasca Restrukturisasi,Usahawan*, No.10. Jakarta.
- Ying, Wong Lai. 2011. *Part-time Employee Retention in PARKnSHOP*. An Honours Degree Proposal Submitted to the School of Business in Partial Fulfillment of the Graduation Requirement for the Degree of Bachelor of Business Administration (Honours). Hong Kong Baptist University. Hong Kong.