

# **ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RETENSI KARYAWAN**

**(Studi Pada Karyawan PT. Bank X Cabang Y)**



## **SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

**SAFAAT AUFHASAN ADZKA  
NIM. 12010113120009**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2017**

## HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Safaat Aufahasan Adzka  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120009  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI RETENSI KARYAWAN**  
(Studi Pada Karyawan PT. Bank X Cabang Y)  
Dosen Pembimbing : Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Semarang, 12 September 2017

Dosen Pembimbing

(Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.)  
NIP.198509252008121003

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Safaat Aufahasan Adzka  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120009  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI RETENSI KARYAWAN**  
(Studi Pada Karyawan PT. Bank X Cabang Y)

Telah dinyatakan lulus pada tanggal 22 September 2017

Tim penguji :

1. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D. ( .....)
2. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si. ( .....)
3. Dra. Rini Nugraheni, M.M. ( .....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Safaat Aufahasan Adzka, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RETENSI KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT. Bank X Cabang Y)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 12 September 2017

Pembuat pernyataan,

(Safaat Aufahasan Adzka)

NIM.12010113120009

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

***“Aal Izz Well.” – Ranchoddas Shalmadas Chanchad***

***“Be Yourself No Matter What They Say.” – Sting***

**قَائِنًا مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا**

**Karena sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan” – Q.S 94:5**

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

Orang tuaku tercinta Bapak Syaeful dan Ibu Susiana, Adik yang aku sayangi Himma Aflakhassifa. Kalian merupakan anugerah terindah yang di titipkan oleh Allah SWT kepadaku.

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the factors that affect employee retention. The phenomenon of low employee turnover at PT. Bank X Branch Y indicates that employee retention at there is good.*

*This study uses six independent variables there are reward, compensation, leadership, career development, training and development, also job satisfaction which is selected through the preliminary questionnaire related to its impact on employee retention. This study uses quantitative methods with data analysis methods such as validity test, reliability test, classical assumption test, multiple linear regression analysis, partial test, simultaneous test, and determination test. While the data collection method of this study using questionnaires involving 5 practitioners and 3 academics as respondents on the preliminary questionnaire, then 75 employees as respondents on the research questionnaire.*

*The results of this study indicate that reward, compensation, leadership, career development, training and development also job satisfaction have a positive effect on employee retention at PT. Bank X Branch Y Those variables are known to explain employee retention of 89.8%. While the rest of 10.2% could be influenced by the variables that aren't selected in the results of the preliminary questionnaire, as well as other variables.*

*Keywords : employee retention, reward, compensation, leadership, career development, training and development, job satisfaction*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Fenomena rendahnya turnover karyawan pada PT. Bank X Cabang Y mengindikasikan bahwa retensi karyawan pada perusahaan tersebut adalah sudah baik.

Penelitian ini menggunakan enam variabel independen yaitu penghargaan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja yang terseleksi melewati kuesioner pendahuluan terkait pengaruhnya terhadap retensi karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode analisis data diantaranya adalah uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji pengaruh parsial, uji simultan, serta uji determinasi. Sedangkan metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner yang melibatkan 5 praktisi beserta 3 akademisi sebagai responden pada kuesioner pada pendahuluan, kemudian 75 karyawan sebagai responden pada kuesioner penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap retensi karyawan pada PT. Bank X Cabang Y. Variabel-variabel tersebut diketahui menjelaskan retensi karyawan sebesar 89,8%. Sementara sisanya yaitu 10,2% bisa saja dipengaruhi oleh variabel-variabel yang tidak terseleksi pada hasil kuesioner pendahuluan, maupun variabel-variabel lain.

**Kata kunci** : Retensi karyawan, penghargaan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia, rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: Analisis Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan (Studi pada PT. Bank X Cabang Y). Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S1 pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa selesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak yang terus memberikan dorongan, bimbingan, serta saran. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terima kasih yang pertama kepada kedua orang tuaku tercinta, Papa Syaeful, Mama Susiana serta Adik Himma Aflakhasifa, terima kasih atas seluruh perhatian, cinta, kasih sayang, doa, dan dukungan yang selalu diberikan tanpa henti.

Terimakasih kepada Bapak Dr. Suharnomo, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang dan selaku dosen wali, Bapak Harjum Muharam, S.E., M.E., selaku kepala jurusan manajemen, Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., P.hD., selaku dosen pembimbing, serta segenap dosen dan staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas ilmu dan bantuan yang telah diberikan selama peneliti menjalani perkuliahan.

Peneliti mengucapkan terimakasih pula kepada Mas Arif, Mas Galih, serta karyawan PT. Bank X Cabang Y karena telah mengizinkan peneliti untuk

melakukan penelitian, meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang sangat berarti bagi peneliti serta bersedia menjadi responden.

Selanjutnya, penulis mengucapkan terimakasih kepada Kelompok Studi Pasar Modal (KSPM) 2013: Alfian, Ditya, Andriyo, Dion, Falah, Gusti, Ikka, Irna, Jeska, Okky, Oktommy, Retno, Rizki Adi, Rizqin, Sandhi, Yoga Gigih; serta adik-adik KSPM 2014; Keluarga besar BEM FEB UNDIP Harmonis: Irfan, Yogi, Mala, Rafika, Diah, Aul, Henry, Julius, Yudhis, Boling, Dibio, Sodikin, Dala, Vano, Anam, Afi, Saihu, Friska, Ilmawan, Begi, Adroy, Gerald, serta adik-adik BEM FEB UNDIP Harmonis 2014 & 2015; Keluarga besar Senat Mahasiswa FEB UNDIP: Akbar, Anindya Putri, Alphonso, Diana, Isti, Jayeng, Kharisma, Metha, Arifin, Abel, Sigit, Teuku Aulia, Kakak-kakak serta adik-adik Senat Mahasiswa FEB UNDIP Periode 2014 & 2015, atas kebersamaannya yang telah memberikan banyak cerita, bahan pembelajaran, dan pengalaman yang sangat berharga.

Berikutnya ucapan terimakasih diucapkan kepada Kepanitiaan Super Sophomore 2015: Ujang, Cha, Fadli, Gita, Victor, Lolita, Tiwi, Rialdi, Togi, Umar, Valen serta teman-teman panitia lain yang tidak saya sebutkan; Sahabat Bapak-Bapak Arisan SMAN 3 Semarang: Gilang, Shady, Kawe, Jimbo, Ardi, Lukman, Oktavian, Parker, Panji, Bagoes, Ivant, Bahdim, Aidil, Abi, Ferry, Faric, Gerry, Kuncoro, Jadug, Ardea, Satria, Ambon, Taufiq, Nur, Ibam, serta Nabil; Teman-teman Freeman: Dika, Handoko, Faishal, Raka, Aris, Ismu, Iqbal, Anggito, Nana Rian, Radityo, Dadang, Ian, Krisna, Yudha, serta Aksioma, karena telah memberikan warna-warni kehidupan perkuliahan yang akan selalu dikenang.

Kemudian terimakasihku kucapkan terhadap sahabat-sahabat terdekat Febriana dan Muthia, atas segala perhatian, doa, dukungan, kesetiaan, dan keceriaan yang selalu kalian berikan. Lalu yang terakhir kepada Aldora Putri Tammy, *thank you*.

Semarang, 12 September 2017

Pembuat pernyataan,

(Safaat Aufahasan Adzka)  
NIM.12010113120009

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I.....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.1.1    Research Gap .....	9
1.1.2    Fenomena Gap .....	11
1.2    Rumusan Masalah .....	13
1.3    Tujuan Penelitian.....	14
1.4    Manfaat Riset Penelitian .....	15
1.4.1    Manfaat Teoritis .....	15
1.4.2    Manfaat Praktis .....	15
1.5    Sistematika Penulisan.....	15
BAB II.....	17
2.1    Landasan Teori.....	17
2.1.1    Retensi Karyawan .....	17
2.1.2    Penghargaan .....	20
2.1.3    Kompensasi.....	25
2.1.4    Kepemimpinan .....	32

2.1.5	Pengembangan Karir .....	38
2.1.6	Pelatihan dan Pengembangan.....	41
2.1.7	Kepuasan Kerja .....	45
2.2	Penelitian Terdahulu.....	50
2.2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	50
2.2.2	Hubungan Antar Variabel .....	57
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	62
<b>BAB III .....</b>		<b>63</b>
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	63
3.1.1	Variabel Penelitian .....	63
3.1.2	Definisi Operasional Variabel.....	64
3.2	Populasi dan Sampel .....	66
3.2.1	Populasi .....	66
3.2.2	Sampel.....	66
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	68
3.3.1	Data Primer .....	68
3.3.2	Data Sekunder .....	68
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	68
3.4.1	Kuesioner .....	68
3.4.2	Wawancara.....	70
3.4.3	Studi Pustaka.....	71
3.5	Metode Analisis Data .....	71
3.5.1	Analisis Deskriptif .....	71
3.5.2	Uji Kualitas Data.....	73
3.6	Analisis Regresi Linear Berganda.....	76
3.7	Uji Hipotesis.....	77
3.7.1	Uji Pengaruh Parsial (Uji <i>t</i> ).....	77
3.7.2	Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F) .....	78
3.7.3	Uji Determinasi ( $R^2$ ) .....	78
<b>BAB IV .....</b>		<b>79</b>
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	79

4.1.1	Gambaran Umum Responden .....	79
4.1.2	Identifikasi Responden Berdasarkan Usia dan Masa Kerja .....	80
4.1.3	Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin & Masa Kerja .....	81
4.1.4	Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia .....	82
4.2	Analisis Deskriptif .....	83
4.2.1	Analisis Indeks Variabel Retensi Karyawan (Y) .....	84
4.2.2	Analisis Indeks Variabel Penghargaan (X1) .....	87
4.2.2	Analisis Indeks Variabel Kompensasi (X2) .....	88
4.2.3	Analisis Indeks Variabel Kepemimpinan (X3) .....	90
4.2.4	Analisis Indeks Variabel Pengembangan Karir (X4) .....	92
4.2.5	Analisis Indeks Variabel Pelatihan dan Pengembangan (X5) .....	94
4.2.6	Analisis Indeks Variabel Kepuasan Kerja (X6) .....	96
4.3	Uji Kualitas Data .....	98
4.3.1	Uji Reliabilitas .....	98
4.3.2	Uji Validitas .....	99
4.4	Uji Asumsi Klasik .....	100
4.4.1	Uji Normalitas .....	100
4.4.2	Uji Multikolonieritas .....	105
4.4.3	Uji Heteroskedastisitas .....	106
4.5	Analisis Regresi Linear Berganda .....	107
4.6	Uji Hipotesis .....	109
4.6.1	Uji Pengaruh Parsial (Uji $t$ ) .....	109
4.6.2	Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F) .....	111
4.6.3	Uji Determinasi ( $R^2$ ) .....	112
4.7	Pembahasan Hasil Penelitian .....	113
4.7.1	Penghargaan Terhadap Retensi Karyawan .....	113
4.7.2	Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan .....	115
4.7.3	Kepemimpinan Terhadap Retensi Karyawan .....	117
4.7.4	Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan .....	119
4.7.5	Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan .....	120
4.7.6	Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan .....	122

4.8	Rangkuman Hasil Penelitian .....	123
BAB V	.....	131
5.1	Kesimpulan.....	131
5.2	Keterbatasan Penelitian .....	133
5.3	Saran.....	133
5.3.1	Implikasi Kebijakan .....	133
5.3.2	Agenda Penelitian Mendatang .....	134
DAFTAR PUSTAKA	.....	136
LAMPIRAN – LAMPIRAN	.....	142

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Variabel Antaseden Retensi Karyawan .....	4
Tabel 1.2 Hasil Ranking Faktor Retensi Karyawan.....	8
Tabel 1.3 Research Gap .....	9
Tabel 1.4 Data Turnover PT. Bank X Cabang Y .....	11
Tabel 2.1 Jenis Penghargaan.....	22
Tabel 2.2 Indikator Penghargaan .....	25
Tabel 2.3 Jenis-jenis Kompensasi Finansial .....	27
Tabel 2.4 Indikator Kompensasi .....	31
Tabel 2.5 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan.....	34
Tabel 2.6 Indikator Kepemimpinan .....	38
Tabel 2.7 Pengembangan Karir.....	41
Tabel 2.8 Indikator Pelatihan dan Pengembangan.....	44
Tabel 2.9 Indikator Kepuasan Kerja .....	49
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	64
Tabel 4.1 Rincian Pendistribusian Kuesioner .....	79
Tabel 4.2 Usia dan Masa Kerja.....	80
Tabel 4.3 Jenis Kelamin dan Masa Kerja.....	81
Tabel 4.4 Jenis Kelamin dan Usia.....	82
Tabel 4.5 Perhitungan Angka Indeks Variabel Retensi Karyawan.....	85
Tabel 4.6 Perhitungan Angka Indeks Variabel Penghargaan .....	87
Tabel 4.7 Perhitungan Angka Indeks Variabel Kompensasi .....	88
Tabel 4.8 Perhitungan Angka Indeks Variabel Kepemimpinan .....	90
Tabel 4.9 Perhitungan Angka Indeks Variabel Pengembangan Karir .....	92
Tabel 4.10 Perhitungan Angka Indeks Variabel Pelatihan dan Pengembangan ....	94
Tabel 4.11 Perhitungan Angka Indeks Variabel Kepuasan Kerja .....	96
Tabel 4.12 Hasil Uji Realibilitas.....	98
Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas .....	99

Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas Skewness dan Kurtosis .....	102
Tabel 4.15 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov.....	104
Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolonieritas .....	105
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	107
Tabel 4.18 Hasil Uji Regresi Parsial .....	110
Tabel 4.19 Hasil Uji Simultan .....	112
Tabel 4.20 Hasil Determinasi .....	113
Tabel 4.21 Peringkat Analisis Deskriptif.....	123
Tabel 4.22 Peringkat Berdasarkan Pengaruh Terhadap Retensi Karyawan.....	127

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kebutuhan Hierarki Menurut Maslow .....	23
Gambar 2.2 Respons-respons pada Kepuasan maupun Ketidakpuasan Kerja.....	46
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	62
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas .....	101
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastitas .....	106

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN A Surat Bukti Penelitian .....	143
LAMPIRAN B Kuesioner Prasurvey.....	145
LAMPIRAN C Kuesioner Penelitian.....	154
LAMPIRAN D Tabulasi Data .....	161
LAMPIRAN E Uji Validitas.....	171
LAMPIRAN F Uji Realibilitas .....	175
LAMPIRAN G Hasil Uji Asumsi Klasik.....	179
LAMPIRAN H Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda .....	183
LAMPIRAN I Hasil Uji Goodness Fit.....	185
LAMPIRAN J Penelitian Terdahulu.....	187
LAMPIRAN K Wawancara Pra-Survey .....	198
LAMPIRAN L Dokumentasi.....	200

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi ini, manajemen sumber daya yang kompetitif merupakan elemen penting terhadap kemajuan perusahaan. Ada tiga jenis sumber daya, yang berperan sebagai sumber keunggulan kompetitif yaitu modal fisik, modal organisasi dan modal manusia (Barney & Wright, 1997). Pengelolaan serta pemeliharaan sumber daya manusia akan berdampak pada rencana strategis perusahaan atau tujuan perusahaan.

Modal manusia atau sumber daya manusia merupakan proses investasi perusahaan (Shick & Palumbo, 2014). Investasi untuk sumber daya manusia akan menghemat pengeluaran perusahaan pada perekrutan kembali, pesangon bila ada karyawan yang keluar, hingga pelatihan kembali pada karyawan yang baru direkrut. Pengaruh selanjutnya apabila karyawan menetap pada pekerjaan atau perusahaan adalah dengan bisa berkembangnya karyawan sesuai potensinya masing-masing yang kemudian akan memberikan benefit perusahaan berupa tercapainya tujuan perusahaan. Apabila dianalogikan, karyawan merupakan *intangible asset* yang perlu dilatih dan dipertahankan guna memberi manfaat maksimal terhadap perusahaan.

Untuk mencapai berhasilnya investasi terhadap sumber daya manusia, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang membuat karyawan tersebut nyaman pada pekerjaan maupun perusahaan. Robbins & Judge (2008)

mengatakan bahwa terdapat dampak terkait kepuasan maupun ketidakpuasan kerja. Karyawan yang merasa diperhatikan perusahaan serta puas pada pekerjaannya akan terus menunjukkan adanya kontribusi berarti bagi perusahaan. Kontribusi ini bisa berupa peningkatan produktivitas, kinerja, hingga prestasi kerja karyawan. Kecenderungan untuk bertahan pada pekerjaan atau perusahaan yang meningkat serta tingkat *turnover intention* yang menurun adalah salah satu contoh lainnya.

Penelitian tentang *employee retention* erat kaitannya dengan penelitian tentang *turnover intention*. Hal ini ditunjukkan pada penelitian Arshadi & Damiri (2013) dan Rani (2014) yang meneliti pengaruh variabel stres kerja pada *turnover intention* serta *employee retention*. Hinkin dalam Loquercio (2006) juga menunjukkan keterkaitan tersebut dengan mengatakan bahwa retensi yang bagus akan berdampak pada tingkat turnover.

Menurut Deckop *et al.* (2006) *Turnover* karyawan bisa bersifat sukarela atau tidak sukarela. Karyawan yang keluar secara tidak disukarela biasanya berkaitan dengan kinerja yang buruk, konflik atau masalah lainnya, sementara pemisahan secara sukarela disebabkan oleh peluang yang lebih baik di perusahaan lain. Oleh karena itu untuk mencegah itu semua, diperlukan strategi atau program retensi karyawan yang baik.

Program retensi karyawan haruslah memperhatikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi retensi karyawan. Dalam 15 jurnal penelitian terdahulu (Huang, Lin, & Chuang, 2006; Anis, Nasir, & Safwan, 2011; Chandiok, 2012; Kwenin, 2013; Nair & Malewar, 2013; Hlanganipai & Mazanai, 2014; Rani,

2014; Terera & Ngirande, 2014; Akhtar, Aamir, Khurshid, Abro, & Hussain, 2015; George, 2015; Haider *et al.*, 2015; Iqbal & Hashmi, 2015; Kassa, 2015; Neog & Barua, 2015; Kim, 2016) pada Tabel 1.1, terdapat 14 variabel yang berpengaruh pada retensi karyawan. Empat belas faktor itu adalah kompensasi, pelatihan dan pengembangan, persepsi dukungan organisasi, pengembangan karir, penghargaan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, faktor demografi, stres kerja, keamanan kerja, budaya organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, serta desain pekerjaan.

Dari ke-14 faktor dalam Tabel 1.1, variabel yang paling sering muncul adalah kompensasi, pelatihan dan pengembangan, penghargaan, serta lingkungan kerja. Hal tersebut menandakan bahwa menurut penelitian terdahulu, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, penghargaan, serta lingkungan kerja merupakan variabel paling familiar untuk diteliti.

**Tabel 1.1**  
**Variabel Antaseden Retensi Karyawan Menurut Penelitian Terdahulu**

No.	Faktor Retensi Karyawan	Huang (2006)	Anis (2011)	Chandiok (2012)	Kwenin (2013)	Nair (2013)	Mazanai (2014)	Rani (2014)	Terera (2014)	Akhtar (2015)	George (2015)	Haider (2015)	Iqbal (2015)	Kassa (2015)	Neog (2015)	Kim (2016)
1	Kompensasi		√	√											√	
2	Pelatihan dan Pengembangan		√									√		√		
3	Persepsi Dukungan Organisasi												√			
4	Pengembangan Karir	√		√	√											
5	Penghargaan				√				√	√				√		
6	Kepuasan Kerja								√						√	
7	Lingkungan Kerja			√	√									√		
8	Kepemimpinan					√										
9	Faktor Demografi	√														√
10	Stres Kerja							√								
11	Keamanan Kerja														√	
12	Budaya Organisasi											√				
13	Keseimbangan Kehidupan Kerja										√				√	
14	Desain Pekerjaan						√									

Sumber : Penelitian Terdahulu

Pada langkah selanjutnya, penelitian ini melibatkan beberapa praktisi serta akademisi guna mencari variabel-variabel atau faktor-faktor apa saja yang paling berpengaruh pada retensi karyawan. Pelibatan para ahli tersebut berupa *brainstorming* berwujud kuesioner pendahuluan yang dilampirkan pada penelitian ini. Hal ini perlu dilakukan karena retensi karyawan merupakan fenomena terapan yang penelitiannya terus-menerus ada. Jadi, apabila hanya mempertimbangkan dari penelitian terdahulu saja dirasa kurang cukup.

Praktisi yang dilibatkan adalah pekerja atau karyawan profesional yang bekerja dibidang Sumber Daya Manusia pada perusahaan perbankan. Pelibatan karyawan SDM perbankan ini dirasa tepat karena penelitian ini mengacu pada fenomena retensi karyawan pada perusahaan perbankan pula. Sehingga, praktisi tersebut pastinya menguasai tentang praktik retensi karyawan yang ada pada perusahaannya maupun bidang perbankan secara umum.

Sedangkan Akademisi yang dilibatkan adalah pakar-pakar akademis yang berprofesi sebagai Dosen. Hal tersebut dikarenakan topik retensi karyawan sejatinya adalah penelitian konsentrasi manajemen sumber daya manusia. Jadi, akan lebih tepat apabila akademisi yang dilibatkan adalah Dosen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas maupun Sekolah Tinggi Ekonomi

Kemudian penelitian ini mendapatkan sebanyak delapan ahli untuk dimintai referensi terkait retensi karyawan. Pembagian delapan ahli tersebut adalah berupa lima orang praktisi yang bekerja pada bagian sumber daya manusia pada salah satu perusahaan perbankan daerah, dan tiga orang dosen manajemen

yang dua diantaranya bekerja pada Universitas Diponegoro Semarang serta satu lagi bekerja pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) AKA Semarang.

Kuesioner yang diberikan pada responden berisi 14 faktor yang berpengaruh pada retensi karyawan menurut penelitian terdahulu seperti pada Tabel 1.1. Responden kemudian menentukan apakah faktor tersebut dirasa penting atau tidak penting, kemudian setelahnya responden diminta untuk memberi rangking pada masing-masing faktor secara urut. Contoh kuesioner pendahuluan dapat dilihat pada lampiran penelitian ini

Menurut 5 praktisi yang menjadi responden, 14 faktor yang meliputi kompensasi, pelatihan dan pengembangan, persepsi dukungan organisasi, pengembangan karir, penghargaan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, stres kerja, keamanan kerja, budaya organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, serta desain pekerjaan dianggap variabel penting yang mempengaruhi retensi karyawan. Sedangkan, hanya faktor demografi dianggap tidak penting terhadap retensi karyawan. Hal tersebut berbeda dengan hasil *brainstorming* pada 3 akademisi yang menyatakan bahwa ke-14 faktor yang disajikan dalam kuesioner dianggap penting semua.

Untuk menentukan faktor mana yang paling berpengaruh pada retensi karyawan guna penelitian lebih lanjut, diperlukan penentuan ranking pada faktor-faktor tersebut. Dalam kuesioner pendahuluan telah dilampirkan pula pertanyaan tentang penentuan faktor-faktor tersebut. Ranking yang telah diberikan oleh responden kemudian diurutkan dan diakumulasikan menurut jumlah yang paling

kecil, karena semakin kecil jumlah total ranking semakin penting faktor tersebut menurut ranking yang diberikan.

Dalam Tabel 1.2, dapat diketahui bahwa penghargaan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja adalah 6 faktor yang paling berpengaruh pada retensi karyawan. Maka dari itu penelitian ini memutuskan untuk meneliti 6 faktor tersebut dengan menjadikannya sebagai variabel independen dalam penelitian ini.

**Tabel 1.2**  
**Hasil Ranking Faktor Retensi Karyawan Pada Kuesioner Pendahuluan**

No	Faktor Retensi Karyawan	Praktisi 1	Praktisi 2	Praktisi 3	Praktisi 4	Praktisi 5	Akademisi 1	Akademisi 2	Akademisi 3	Total
		Ranking								
1	Kompensasi	2	1	2	1	2	5	9	1	23
2	Pelatihan dan Pengembangan	3	3	8	4	3	9	10	6	46
3	Persepsi Dukungan Organisasi	13	14	14	13	12	3	7	3	79
4	Pengembangan Karir	4	4	3	3	5	10	12	5	46
5	Penghargaan	1	2	1	2	1	8	5	2	22
6	Kepuasan Kerja	5	5	4	5	6	11	4	7	47
7	Lingkungan Kerja	6	6	7	7	7	6	13	8	60
8	Kepemimpinan	7	7	5	6	4	1	11	4	45
9	Faktor Demografi	14	13	13	14	14	13	14	14	109
10	Stres Kerja	8	11	12	10	9	12	1	12	75
11	Keamanan Kerja	11	8	6	9	11	7	8	13	73
12	Budaya Organisasi	9	9	9	11	8	2	3	9	60
13	Keseimbangan Kehidupan Kerja	12	10	11	12	13	14	2	11	85
14	Desain Pekerjaan	10	12	10	8	10	4	6	10	70

Sumber : Kuesioner Pendahuluan yang diolah

\*skor yang rendah menunjukkan tingkat kepentingan yang makin tinggi

### 1.1.1 Research Gap

Penelitian tentang retensi karyawan memiliki banyak literatur yang dapat dijadikan referensi. Tetapi, masih dijumpai perbedaan hasil penelitian yang kemudian menggugah peneliti lain serta penelitian ini untuk meneliti lagi hal tersebut.

**Tabel 1.3**  
**Research Gap**

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Positif</b>	<b>Negatif</b>	<b>Sektor Industri</b>
Penghargaan	Nyaga (2015) Oyoo <i>et al.</i> (2016) Kassa (2015) Terera & Ngirande (2014)	Neog & Barua (2015)	Sekolah Swasta, Rumah Sakit, Air Minum, Otomotif, manufaktur
Kompensasi	Chandiok (2012) Anis <i>et al.</i> (2011) Neog & Barua (2015) Roy (2015) Saifullah (2014) Haider <i>et al.</i> (2015)	-	Tekstil, Perbankan dan Manufaktur, Otomotif, Telekomunikasi
Kepemimpinan	Favour (2016) Hedberg & Helenius (2007) Chitra (2013)	Neog & Barua (2015)	Perbankan, Otomotif
Pengembangan Karir	Kwenin (2013) Oyoo <i>et al.</i> (2016) Sitati (2016) Roy (2015) Chandiok (2012)	Neog & Barua (2015)	Teleomunikasi, Rumah Sakit, Perhotelan, Otomotif, Perbankan
Pelatihan dan Pengembangan	Ldama & Bazza (2015) Kassa (2015) Ahmad (2013)	Haider <i>et al.</i> (2015)	Perbankan, Air Minum, Telekomunikasi
Kepuasan kerja	Terera & Ngirande (2014) Biason (2014)	-	Rumah Sakit, Otomotif.

Variabel Penelitian	Positif	Negatif	Sektor Industri
	Neog & Barua (2015)		

Sumber : Penelitian Terdahulu

Pada tabel 1.3 disebutkan bahwa terdapat *gap* hasil diantara penelitian terdahulu, diantaranya adalah variabel penghargaan, kepemimpinan, pengembangan karir, serta pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut menunjukkan bahwa penelitian tentang retensi karyawan masih terdapat *research gap* atau ketidakkonsistenan penelitian.

Penelitian-penelitian sebelumnya mengkaji tingkat retensi karyawan pada berbagai sektor industri, baik pada perusahaan air minum, rumah sakit, tekstil, otomotif, telekomunikasi, hingga sektor industri yang sama dengan penelitian ini yaitu perbankan. Hasil penelitiannya pun berbeda-beda, ada yang hasilnya sama (variabel kompensasi dan kepuasan kerja ditemukan berpengaruh positif signifikan pada semua penelitian terdahulu yang digunakan), ada pula yang memiliki *gap* hasil yang telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya. Karena sumber literatur serta penelitian sebelumnya dilakukan pada luar negeri, penelitian ini mencoba membuktikan pengaruh variabel penghargaan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada perusahaan perbankan di Indonesia.

Kemudian dalam penelitian terdahulu yang telah disajikan, pemilihan variabel yang diteliti hanya berdasar literatur beserta fenomena yang menarik berdasarkan keinginan peneliti saja. Tidak dijumpai pelibatan narasumber terkait

dalam penentuan variabel yang diteliti. Penelitian ini mencoba untuk menutupi *gap* tersebut serta membuat pembaharuan dengan melibatkan narasumber terkait retensi karyawan dalam perusahaan perbankan berupa kuesioner pendahuluan. Kuesioner ini kemudian dibagikan pada 5 Praktisi perbankan serta 3 Akademisi yang mengetahui akan retensi karyawan.

### 1.1.2 Fenomena Gap

Penelitian tentang retensi karyawan ini bukan didasari dari adanya *research gap* saja. Tetapi penelitian ini juga mengkaji tentang fenomena retensi karyawan yang ada didalam PT. Bank X Cabang Y. Fenomena yang dikaji didapatkan dari Sumber sekunder dari PT. Bank X Cabang Y yang diolah.

**Tabel 1.4**  
**Data Turnover Karyawan PT. Bank X Cabang Y Periode Januari 2016 s/d**  
**Desember 2016**

Tahun	Bulan	Pegawai Keluar		Total Pegawai Keluar	Jumlah karyawan per Bulan	Tingkat Turnover (%)
		Pimpinan	Pelaksana			
2016	Januari	0	3	3	2565	0,12
	Februari	0	1	1	2672	0,04
	Maret	0	4	4	2666	0,15
	April	1	9	10	2643	0,38
	Mei	2	8	10	2651	0,38
	Juni	0	1	1	2752	0,04
	Juli	1	8	9	2832	0,32
	Agustus	3	8	11	2863	0,38
	September	2	5	7	2877	0,24
	Oktober	2	2	4	2899	0,14
	November	2	4	6	2923	0,21

Tahun	Bulan	Pegawai Keluar		Total Pegawai Keluar	Jumlah karyawan per Bulan	Tingkat Turnover (%)
		Pimpinan	Pelaksana			
	Desember	0	1	1	2998	0,03
Rata-Rata		1	4	5	2778	0,20
Total		13	54	67	-	2,42%

Sumber : Data Personalia PT. Bank X Cabang Y, 2016.

Dalam Tabel 1.4 ditunjukkan pengolahan data untuk mencari *turnover rate*. Penghitungan *turnover rate* ini menggunakan rumus yang telah dijelaskan oleh Ranupandojo dan Husnan (1981), yaitu dengan cara :

$$\text{Turnover Rate} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar Pada 1 Periode}}{\text{Jumlah Rata-Rata Karyawan Periode Tersebut}} \times 100$$

Dari hasil survey gaji yang dilakukan Mercer Talent Consulting & Information Solution, perusahaan konsultan sumber daya manusia global yang menjadi mitra SWA, tingkat turnover talent dari seluruh industri masih tinggi yaitu 8,4%, tertinggi terjadi di sektor perbankan yakni 16% (Prahadi, 2015). Berdasarkan Tabel 1.4 diketahui bahwa tingkat *turnover rate* yang ada didalam PT. Bank X Cabang Y pada periode tahun 2016 adalah rendah yaitu hanya mencapai 2,42% saja. Bahkan ditemui hanya 1 karyawan yang keluar pada periode Februari 2016 dan Desember 2016. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pada PT. Bank X Cabang Y tergolong rendah karena hasil *turnover rate* jauh dibawah rata-rata *turnover* talent dari seluruh sektor industri maupun perbankan.

Melihat keberhasilan PT. Bank X Cabang Y dalam melakukan praktik retensi karyawan, penelitian ini mencoba untuk menanyakan kepada perwakilan

dari PT. Bank X Cabang Y. Apakah ke-enam faktor yang disinyalir paling berpengaruh terhadap retensi karyawan melalui pra-survey penelitian ini relevan diteliti pada PT. Bank X Cabang Y. Setelah melalui wawancara kepada perwakilan PT. Bank X Cabang Y (transkrip wawancara pra-survey tertera pada lampiran), ternyata 6 faktor tersebut tepat diteliti pada perusahaan tersebut terkait pengaruhnya terhadap retensi karyawan.

Kemudian penelitian ini ingin meneliti apakah penghargaan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Penelitian ini juga ingin mencari tahu dari ke-enam faktor tersebut mana yang paling dominan terhadap penerapan retensi karyawan pada PT. Bank X Cabang Y.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam proposal penelitian ini sebagai berikut “Analisis Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada PT. Bank X Cabang Y”.

Maka pertanyaan dalam penelitian ini meliputi :

1. Apakah penghargaan berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Bank X Cabang Y?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Bank X Cabang Y?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Bank X Cabang Y?

4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Bank X Cabang Y?
5. Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Bank X Cabang Y?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Bank X Cabang Y?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk mendapat gambaran dan memberikan bukti tentang pengaruh penghargaan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada PT. Bank X Cabang Y.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh positif antara variabel penghargaan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada PT. Bank X Cabang Y.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis mana yang paling berpengaruh diantara penghargaan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada PT. Bank X Cabang Y.

## **1.4 Manfaat Riset Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

#### 1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi yang akan melakukan serta menyempurnakan penelitian serupa.

#### 2. Bagi Ilmu Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung dan menguatkan teori terdahulu, menjadi bahan pembelajaran, sebagai tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya, atau sebagai bahan pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah mengenai retensi karyawan.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi perusahaan dalam membuat, membangun dan menerapkan strategi retensi karyawan bagi perusahaan atau organisasi terkait.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika dalam penulisan penelitian ini terdiri atas 5 bab, masing-masing tidak dapat dipisahkan karena memiliki keterkaitan antara bab yang satu dengan bab yang lainnya. Adapun uraiannya sebagai berikut :

## **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bagian tinjauan pustaka mencakup lima bagian, di antaranya adalah landasan teori, keterkaitan antar variabel, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis dalam penelitian.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bagian metode penelitian mencakup beberapa bagian, di antaranya variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis, serta prosedur penelitian.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bagian hasil dan pembahasan mencakup tiga bagian, di antaranya adalah deskripsi objek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

## **BAB V PENUTUP**

Bagian penutup mencakup tiga bagian, di antaranya adalah kesimpulan, keterbatasan, dan saran. Bab ini berisi tentang penarikan kesimpulan atas hasil analisis yang telah dilakukan dan pembahasan sebelumnya, disertai dengan keterbatasan dan saran yang bermanfaat untuk penelitian yang akan datang, serta saran bagi pihak perusahaan.