

**ANALISIS PENGARUH PENGHARGAAN DAN
PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP
RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia Tangerang)



SKRIPSI

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

Disusun oleh:

Laksmita Zhafira Disa

NIM. 12010114140175

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2019

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Laksmi Zhaifira Disa

Nomor Induk Mahasiswa : 12010114140175

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul : **ANALISIS PENGARUH PENGHARGAAN
DAN PENGEMBANGAN KARIER
TERHADAP RETENSI KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING (Studi pada
Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia
Tangerang)**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

Semarang, 1 Februari 2019

Dosen Pembimbing,



(Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.)

NIP. 195702181984032001

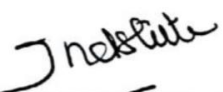
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Laksmi Zhafera Disa
Nomor Induk Mahasiswa : 12010114140175
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH PENGHARGAAN
DAN PENGEMBANGAN KARIER
TERHADAP RETENSI KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING (Studi pada
Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia
Tangerang)**
Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.


Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 13 Maret 2019

Tim Penguji:

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

(
.....)

2. Dra. Rini Nugraheni, M.M.

(
.....)

3. Dr. Mahfudz, S.E., M.T.

(
.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Laksmi Zhafira Disa, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **ANALISIS PENGARUH PENGHARGAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia Tangerang)** merupakan hasil karya atau 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 dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja 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, 1 Februari 2019

Pembuat pernyataan,



(Laksmi Zhafira Disa)

NIM. 12010114140175

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

"Maka apakah kamu mengira, bahwa sesungguhnya Kami menciptakan kamu main-main (tanpa ada maksud) dan bahwa kamu tidak akan dikembalikan kepada Kami?"

(Q.S. Al-Mukminun : 115)

"Wahai orang-orang yang beriman, mohonlah pertolongan (kepada Allah) dengan sabar dan shalat. Sungguh, Allah beserta orang-orang yang sabar."

(Q.S. Al-Baqarah : 153)

"Dan janganlah kamu (merasa) lemah, dan jangan (pula) bersedih hati, sebab kamu paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang yang beriman."

(Q.S. Ali 'Imran : 139)

"Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan."

(Q.S. AL Insyirah : 5-6)

*Sebuah persembahan teruntuk kedua orang tuaku tercinta,
"Bapak Rahadi Sulistyono & Ibu Sapti Triani Handayaniingrum"
atas tiap doa, pengorbanan dan kasih sayang yang diberikan selama ini.*

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the influence of reward and career development variables on employee retention through job satisfaction as an intervening variable in General Company of Aviation Navigation Service Provider (Perum LPPNPI) or better known as AirNav Indonesia. The population used in this study are employees with a work period of more than 1 year and have minimum education level of diploma/academy. The amount of samples used in this study were 155 respondent.

In this study, data was collected through the distribution of questionnaires on samples selected through non-probability sampling techniques with purposive sampling method. Measurements in the questionnaires using a Likert Scale. Five hypotheses were tested using quantitative methods and data analysis technique using Structural Equation Modelling (SEM) analysis with AMOS 21.0 software.

The testing result of hypothesis shows that causality relationship between the influenced variables with Goodness of Fit criteria, such as Chi-square = 212,329; Significance Probability = 0,068; CMIN/DF = 1,160; GFI = 0,888; AGFI = 0,858; TLI = 0,983; NFI = 0,904; CFI = 0,985 and RMSEA = 0,032. The result shows that reward has a positive and significant effect on job satisfaction. Career development has a positive and significant effect on job satisfaction. Reward has a positive and significant effect on employee retention. Career development has a positive and significant effect on employee retention. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee retention. This research also shows that there is no mediating effect of job satisfaction to the effect of reward on employee retention, but job satisfaction successfully mediates the relationship between career development and employee retention.

Keywords: Reward, career development, job satisfaction, employee retention

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel penghargaan dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Umum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan (Perum LPPNPI) atau yang lebih dikenal dengan nama AirNav Indonesia. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun dan memiliki tingkat pendidikan minimal diploma/akademi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 155 responden.

Pada penelitian ini data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terhadap sampel yang dipilih melalui teknik *non-probability sampling* dengan metode pengambilan sampel *purposive sampling*. Pengukuran dalam kuesioner menggunakan Skala Likert. Lima hipotesis diuji menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang diestimasi dengan bantuan *software* computer berupa program AMOS versi 21.0.

Hasil pengujian terhadap hipotesis menunjukkan bahwa hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dengan kriteria *Goodness of Fit* yaitu *Chi-square* = 212,329; *Significance Probability* = 0,068; CMIN/DF = 1,160; GFI = 0,888; AGFI = 0,858; TLI = 0,983; NFI = 0,904; CFI = 0,985 dan RMSEA = 0,032. Diantaranya bahwa variabel penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh mediasi variabel kepuasan kerja terhadap pengaruh penghargaan pada retensi karyawan, tetapi kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara pengembangan karier dan retensi karyawan.

Kata kunci: Penghargaan, pengembangan karier, kepuasan kerja, retensi karyawan

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim.

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya wal barakah Al Musthofa Nabi Muhammad ﷺ, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGARUH PENGHARGAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia Tangerang)”**. Skripsi ini disusun sebagai bagian dari syarat akademisi untuk menyelesaikan studi pada program Sarjana (S1) Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa selama proses hingga terselesaikannya penyusunan skripsi ini banyak mendapat dukungan, motivasi, arahan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala, Rasulullah ﷺ serta kedua orang tua tercinta, Ibu Sapti Triani Handayaniingrum dan Bapak Rahadi Sulistyio. Terima kasih atas tiap doa yang terpanjatkan tiada hentinya, dukungan baik moril maupun materiil, kesabaran, nasihat, motivasi dan kasih sayang yang tak terhingga kepada penulis. Terima kasih atas segala keikhlasan, perjuangan dan pengorbanan yang begitu besar. Terima kasih karena selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk penulis.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang atas segala dedikasinya demi membuat FEB UNDIP menjadi lebih baik.
3. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E., selaku Kepala Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas segala ilmu yang telah diberikan.

4. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., P.hD., selaku dosen wali yang telah banyak membantu penulis selama masa perkuliahan.
5. Ibu Dr. Indi Djastuti, M.S., selaku dosen pembimbing yang dengan sabar dan bijaksana memberikan bimbingan, arahan, motivasi, ilmu, saran dan senantiasa meluangkan waktunya selama penyusunan skripsi ini.
6. Segenap dosen dan staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas ilmu dan bantuan yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
7. Bapak dr. Rahadi Sulisty, selaku Direktur Personalia dan Umum AirNav Indonesia yang telah memberikan persetujuan, arahan dan ilmu selama penelitian.
8. Bapak/Ibu staff HRD AirNav Indonesia yang telah turut membantu dalam proses penelitian dan seluruh karyawan AirNav Indonesia yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi yang sangat berarti bagi peneliti serta bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Adikku tersayang, Tiara Vania Widyadana, Keluarga Besar Cempaka dan Keluarga Besar Saliyan yang selalu memberikan doa dan motivasi pada penulis.
10. Ustadzah Niina AlMunawwar, Ustadzah Nur Alina AlMunawwar, Ustadzah Halimah Alaydrus, teman-teman Fiiqulubina dan Muslimah Cinta Rasulullah, terima kasih atas tiap doa, nasihat, ilmu, motivasi, semangat dan kebaikan yang diberikan. Terima kasih senantiasa mengingatkan, mengajak dan menyemangati dalam kebaikan.
11. Teman-teman kuliah, Tita Isni, Laila Normaningtyas, Nurul Aini, Dinar Yuliani, Jihan Nafisa, Dina Mutiara yang telah memberikan warna-warni kehidupan perkuliahan yang akan selalu dikenang.
12. Teman-teman satu bimbingan, Dani Yonatan, Cahyo Seto dan Tita Isni. Terima kasih atas segala bantuan dan supportnya untuk sama-sama menyelesaikan skripsi.

13. Teman-teman konsentrasi MSDM dan seluruh teman-teman Manajemen UNDIP 2014, terima kasih atas kebersamaannya yang telah memberikan banyak cerita, pembelajaran dan pengalaman yang sangat berharga.
14. Teman-teman KKN Desa Pamutih Kecamatan Ulujami, Dery, Khamid, Mas Roy, Diah, Fina, Caca, Mba Winda dan Reta yang telah memberikan doa dan semangat.
15. Sahabat-sahabatku terkasih, Santya, Dinar, Tita, Tata, Sifa, Jasmine, Erin, Sabrina, Annisa, Intan, Erika, Dian Rahma, Mifta, Listia, dan Cinta, terima kasih atas perhatian, doa, motivasi, kesetiaan dan keceriaan yang selalu kalian berikan.
16. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis.

Semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala membalas segala kebaikan semua pihak yang telah memberikan semangat, bimbingan, dan bantuan pada penulis dengan sebaik-baik balasan di dunia dan akhirat. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh sebab itu, segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk kemajuan penelitian selanjutnya. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak. Aamiin.

Semarang, 1 Februari 2019

Penulis



(Laksmi Zhafira Disa)

NIM. 12010114140175

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	15
1.3.1 Tujuan Penelitian	15
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	16
1.4 Sistematika Penelitian	17
BAB II TELAAH PUSTAKA	19
2.1 Landasan Teori.....	19
2.1.1 Retensi Karyawan	19
2.1.1.1 Pengertian Retensi Karyawan	19
2.1.1.2 Faktor-faktor Penentu Retensi Karyawan	20
2.1.1.3 Indikator Pengukuran Retensi Karyawan.....	23
2.1.1.4 Strategi Retensi Karyawan.....	24
2.1.2 Kepuasan Kerja	26
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja	26
2.1.2.2 Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja	27
2.1.3 Penghargaan (<i>Rewards</i>)	31
2.1.3.1 Pengertian Penghargaan	31
2.1.3.2 Dimensi Penghargaan.....	32
2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penghargaan.....	34
2.1.4 Pengembangan Karier	36
2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karier	36

2.1.3.2	Bentuk-bentuk Pengembangan Karier	37
2.1.3.3	Model Pengembangan Karier.....	39
2.1.3.4	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier....	40
2.2	Keterkaitan Antar Variabel	41
2.2.1	Pengaruh Penghargaan terhadap Retensi Karyawan.....	45
2.2.2	Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan.....	46
2.2.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan.....	48
2.2.4	Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja.....	49
2.2.5	Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja.....	50
2.3	Penelitian Terdahulu	41
2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis	52
2.5	Hipotesis Penelitian.....	53
	BAB III METODE PENELITIAN	54
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	54
3.1.1	Variabel Penelitian	54
3.1.2	Definisi Operasional Variabel.....	55
3.2	Populasi dan Sampel	57
3.2.1	Populasi.....	57
3.2.2	Sampel.....	58
3.3	Jenis dan Sumber Data	59
3.3.1	Jenis Data	59
3.3.2	Sumber Data.....	59
3.4	Teknik Pengumpulan Data	60
3.4.1	Wawancara.....	60
3.4.2	Studi Kepustakaan.....	60
3.4.3	Kuesioner (Angket).....	61
3.5	Analisis Data	62
3.5.1	Tahap Analisis Data	62
3.5.2	Analisis Angka Indeks	63
3.6	Metode Analisis Data.....	64
3.7	Pengujian Hipotesis Penelitian.....	78
3.8	Analisis Koefisien Determinasi, <i>Direct</i> , <i>Indirect</i> dan <i>Total Effect</i>	78
3.9	Uji Efek Mediasi	79
	BAB IV HASIL DAN ANALISIS	81
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	81
4.1.1	Profil Perusahaan	81

4.1.2	Sejarah Singkat Perusahaan	82
4.1.3	Visi, Misi, Tujuan dan Nilai Perusahaan	85
4.1.4	Logo Perusahaan	86
4.1.5	Struktur Organisasi	87
4.2	Gambaran Umum Responden	88
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	89
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Usia	89
4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	90
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	91
4.3	Analisis Data	92
4.3.1	Analisis Angka Indeks	93
4.3.1.1	Analisis Deskripsi Angka Indeks Variabel Penghargaan.....	94
4.3.1.2	Analisis Deskripsi Angka Indeks Variabel Pengembangan Karier.....	96
4.3.1.3	Analisis Deskripsi Angka Indeks Variabel Kepuasan Kerja	99
4.3.1.4	Analisis Deskripsi Angka Indeks Variabel Retensi Karyawan	101
4.4	Proses dan Analisis Data.....	104
4.4.1	Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)	104
4.4.1.1	Uji CFA Variabel Penghargaan	106
4.4.1.2	Uji CFA Variabel Pengembangan Karier	107
4.4.1.3	Uji CFA Variabel Kepuasan Kerja	108
4.4.1.4	Uji CFA Variabel Retensi Karyawan.....	109
4.4.1.5	Analisis Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	110
4.4.1.6	Analisis Konfirmatori Konstruk Endogen	112
4.4.2	Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural	114
4.4.2.1	Analisis Full Model.....	114
4.4.2.2	Uji <i>Goodness of Fit</i>	114
4.4.3	Uji Kualitas Data.....	116
4.4.3.1	Evaluasi <i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	116
4.4.3.2	Uji Outlier	118
4.4.3.3	Uji Normalitas Data	121
4.4.3.4	Uji Residual.....	122
4.4.3.5	Uji Asumsi Multikolinieritas.....	123
4.5	Pengujian Hipotesis.....	123
4.6	Analisis Koefisien Determinasi, <i>Direct</i> , <i>Indirect</i> dan <i>Total Effect</i>	126
4.7	Uji Efek Mediasi	129
4.8	Pembahasan.....	134
4.6.1	Pengaruh Penghargaan Terhadap Retensi Karyawan	134
4.6.2	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan	137

4.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan	137
4.6.4 Pengaruh Penghargaan Terhadap Kepuasan Kerja	139
4.6.5 Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja	139
4.6.6 Hubungan Mediasi Variabel Penghargaan, Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan	140
BAB V PENUTUP	142
5.1 Kesimpulan Hasil Penelitian	142
5.2 Implikasi Teoritis	143
5.3 Implikasi Manajerial	145
5.4 Keterbatasan Penelitian	148
5.5 Saran.....	149
5.5.1 Bagi Perusahaan	149
5.5.2 Bagi Penelitian Mendatang	157
DAFTAR PUSTAKA	158
LAMPIRAN.....	164

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Variabel Antecedent Retensi Karyawan Menurut Penelitian Terdahulu ..3	
Tabel 1.2 <i>Research Gap</i>9	
Tabel 1.3 SDM AirNav Indonesia Berdasarkan Status Karyawan12	
Tabel 1.4 Turnover Karyawan Indonesia 2016-201713	
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu42	
Tabel 3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....56	
Tabel 3.2 Model Persamaan Struktural.....69	
Tabel 4.1 Rincian Penyebaran Kuesioner88	
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin89	
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....90	
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan91	
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....92	
Tabel 4.6 Angka Indeks Jawaban Variabel Penghargaan94	
Tabel 4.7 Deskripsi Indeks Variabel Penghargaan95	
Tabel 4.8 Angka Indeks Jawaban Variabel Pengembangan Karier96	
Tabel 4.9 Deskripsi Indeks Variabel Pengembangan Karier98	
Tabel 4.10 Angka Indeks Jawaban Variabel Kepuasan Kerja99	
Tabel 4.11 Deskripsi Indeks Variabel Kepuasan Kerja100	
Tabel 4.12 Angka Indeks Jawaban Variabel Retensi Karyawan101	
Tabel 4.13 Deskripsi Indeks Variabel Retensi Karyawan103	
Tabel 4.14 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Penghargaan.....106	
Tabel 4.15 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Pengembangan Karier.....107	
Tabel 4.16 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja.....108	
Tabel 4.17 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Retensi Karyawan.....109	
Tabel 4.18 Analisis Konfirmatori Konstruktif Eksogen.....110	
Tabel 4.19 <i>Regression Weights Confirmatory Factor</i> Konstruktif Eksogen.....111	
Tabel 4.20 Output <i>Standardized Regression Weights</i> Konstruktif Eksogen111	
Tabel 4.21 Analisis Konfirmatori Konstruktif Endogen112	
Tabel 4.22 <i>Regression Weights Confirmatory Factor</i> Konstruktif Endogen113	
Tabel 4.23 Output <i>Standardized Regression Weights</i> Konstruktif Endogen.....113	

Tabel 4.24 Evaluasi Goodness of Fit Full Model	115
Tabel 4.25 Uji <i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	117
Tabel 4.26 <i>Mahalanobis Distance</i>	118
Tabel 4.27 Uji Normalitas Data	121
Tabel 4.28 Standardized Residual	122
Tabel 4.29 <i>Regression Weight Structural Equational</i>	124
Tabel 4.30 Uji Koefisien Determinasi	126
Tabel 4.31 Uji Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total	127

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	52
Gambar 3.1 Diagram Jalur	67
Gambar 3.2 Ilustrasi Mediasi	79
Gambar 4.1 Logo AirNav Indonesia	86
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kantor Pusat AirNav Indonesia	87
Gambar 4.3 Uji CFA Variabel Penghargaan.....	106
Gambar 4.4 Uji CFA Variabel Pengembangan Karier.....	107
Gambar 4.5 Uji CFA Variabel Kepuasan Kerja.....	108
Gambar 4.6 Uji CFA Variabel Retensi Karyawan.....	109
Gambar 4.7 Uji CFA Konstruk Eksogen	110
Gambar 4.8 Uji CFA Konstruk Endogen.....	112
Gambar 4.9 Model Penelitian	114
Gambar 4.10 Mediasi Kepuasan Kerja antara Penghargaan dan Retensi Karyawan	129
Gambar 4.11 Hasil Uji Sobel Online	131
Gambar 4.12 Mediasi Kepuasan Kerja antara Pengembangan Karier dan Retensi Karyawan	131
Gambar 4.13 Hasil Uji Sobel Online	133

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A Surat Izin Penelitian	165
LAMPIRAN B Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	166
LAMPIRAN C Kuesioner Penelitian	167
LAMPIRAN D Tabulasi Data.....	177
LAMPIRAN E Hasil Rekapitulasi Pertanyaan Terbuka.....	182
LAMPIRAN F Hasil Output AMOS	186

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Banyak perusahaan saat ini mengkhawatirkan pasar tenaga kerja yang ketat dan merupakan sebuah tantangan bagi perusahaan untuk menemukan serta mempertahankan karyawan terbaik. Kossivi, Xu, & Kalgora (2016) menyatakan bahwa tantangan terberat yang dihadapi perusahaan saat ini bukan hanya bagaimana mengelola sumber daya manusia, tetapi juga bagaimana mempertahankannya untuk tetap bekerja pada perusahaan selama mungkin. Meskipun saat ini kemajuan teknologi memainkan peran penting dalam pengembangan perusahaan, namun hal tersebut tidak mengurangi nilai karyawan dalam suatu perusahaan karena tanpa adanya manusia, teknologi tidak dapat beroperasi. Kesuksesan jangka panjang dari perusahaan tergantung dari kemampuan perusahaan untuk mempertahankan SDMnya agar tetap bekerja pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama (Das & Baruah, 2013).

Neog (2014) mendefinisikan retensi karyawan sebagai proses dimana karyawan didorong untuk tetap bersama organisasi dalam jangka waktu maksimum. Menurut Mathis & Jackson (2006), retensi karyawan didefinisikan sebagai upaya perusahaan dalam rangka mempertahankan karyawan potensial yang dimilikinya supaya tetap berada dalam perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Retensi karyawan penting karena ketika seseorang tetap bekerja dalam perusahaan maka ia akan menjadi sumber pengetahuan dan tidak membocorkan rahasia perusahaan.

Penelitian mengenai retensi karyawan erat kaitannya dengan fenomena *turnover* karyawan, yang diibaratkan seperti dua sisi mata uang. Jika karyawan senang dengan perusahaan tempat mereka bekerja, kecenderungan untuk bertahan pada perusahaan meningkat, maka saat itu *turnover* turun. *Turnover* karyawan merupakan keadaan di mana seseorang memiliki keinginan berhenti dari suatu perusahaan yang berujung pada keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya (Azanza *et al*, 2015). *Turnover* yang tinggi adalah ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah mendasar yang dihadapi perusahaan. Perusahaan akan kehilangan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang keluar. Agar rencana dan tujuan bisnis tetap berlanjut, maka perusahaan harus mengatur ulang sumber dayanya. Sementara untuk mendapatkan karyawan pengganti memakan waktu yang tidak sebentar. Lebih jauh lagi, pekerjaan yang harus diselesaikan sebelum mendapatkan karyawan pengganti akan membutuhkan banyak usaha. Selain itu, dibutuhkan biaya yang besar seperti biaya perekrutan kembali, wawancara, tes pelamar, biaya pelatihan serta biaya dari hilangnya produktivitas selama mencari karyawan pengganti (Moblely, dalam Amaeshi Uzoma Francis & By, 2014). *Turn over* yang tinggi juga akan mempengaruhi *image*, citra, reputasi, kinerja dan keberlanjutan perusahaan (Azeez, 2017). Oleh karena itu, retensi karyawan dianggap lebih penting daripada mempekerjakan karyawan baru.

Untuk mencapai keberhasilan dalam upaya mempertahankan karyawan, perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor. Dalam 15 jurnal penelitian terdahulu terdapat 14 variabel yang berpengaruh terhadap retensi karyawan sebagaimana dalam Tabel 1.1 :

Tabel 1.1
Variabel Anteseden Retensi Karyawan Menurut Penelitian Terdahulu

No	Faktor Retensi Karyawan	Ng'ethe (2012)	Kwenin (2013)	Masood (2013)	Biason (2017)	Terera (2014)	Ngirande (2014)	Hlanganipai (2014)	Akhtar (2015)	Iqbal (2015)	Madueke (2017)	Neog (2015)	Oyoo (2016)	Sitati (2016)	Azeez (2017)	Jaiswal (2018)
1.	Budaya Organisasi										✓					
2.	Desain Pekerjaan							✓								
3.	Keamanan Kerja											✓				
4.	Kepemimpinan	✓													✓	
5.	Kepuasan Kerja				✓	✓	✓					✓				✓
6.	Keseimbangan Kehidupan Kerja											✓				
7.	Kompensasi											✓			✓	
8.	Lingkungan Kerja		✓													
9.	Pengembangan Karier		✓										✓	✓	✓	
10.	Penghargaan					✓			✓				✓		✓	
11.	Persepsi Dukungan Organisasi									✓						
12.	<i>Psychologis Empowerment</i>									✓						
13.	Stress Kerja			✓												
14.	<i>Training and Development</i>						✓								✓	

Sumber: Penelitian Terdahulu

Dari ke-14 faktor dalam Tabel 1.1, variabel yang paling sering muncul adalah variabel kepuasan kerja, penghargaan, dan pengembangan karier. Hal tersebut menandakan bahwa menurut penelitian terdahulu, variabel-variabel tersebut merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang berkaitan dengan retensi karyawan. Azeez (2017) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai perasaan, respon, reaksi dan sikap karyawan atas berbagai aspek pekerjaan di tempat ia bekerja. Kepuasan kerja terkait dengan sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berbagai aspeknya. Kepuasan kerja mewakili evaluasi individu terhadap pekerjaannya dengan membandingkan antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dan apa yang mereka dapat sebenarnya (Porter dalam Farooqui & Nagendra, 2014). Tinggi rendahnya kepuasan kerja mencerminkan baik tidaknya sebuah perusahaan dalam mengelola kebutuhan karyawan (Davis, 2006). Pada dasarnya karyawan akan merasa nyaman dan memiliki komitmen yang tinggi untuk bekerja di perusahaan apabila memperoleh hak dari perusahaan sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya penghargaan dan pengembangan karier yang ada pada perusahaan.

Penghargaan memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja (Sarwar & Abugre, 2007). Melalui sistem penghargaan, perusahaan dapat mendorong sikap dan perilaku karyawan agar selalu bahagia, senang, dan biasanya akan membuat karyawan mencurahkan kinerja terbaiknya. *Reward* atau penghargaan adalah suatu ganjaran atau balasan bagi karyawan yang berkaitan

dengan seluruh bentuk kompensasi, dan juga termasuk di luar kompensasi (Nawawi, 2005). Penelitian Oyoo *et al.*, (2016) mengklasifikasikan penghargaan ke dalam tiga kategori, yaitu *intrinsic rewards*, *extrinsic rewards*, dan pengembangan karier. Sedangkan Banjoko (dalam Aninkan, 2014) menerangkan bahwa penghargaan terdiri dari penghargaan *financial* dan penghargaan *non financial*. Bustamam, Teng, & Abdullah (2014) menjelaskan bahwa penghargaan *financial* terdiri atas gaji pokok, kenaikan gaji, dan tunjangan. Sedangkan penghargaan *non financial* berkenaan dengan pengakuan yang bernilai dan bermakna bagi diri karyawan atas kontribusinya.

Pada dasarnya penghargaan berarti usaha perusahaan untuk menumbuhkan perasaan dihargai, diapresiasi dan diakui dalam lingkungan kerja. Penghargaan yang dirasa cukup baik bagi karyawan hampir selalu memberi dampak positif antara lain dapat memikat dan mempertahankan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi *turnover*, memotivasi agar lebih giat dalam bekerja dan meningkatkan *image* perusahaan di mata karyawan. Oleh karena itu, pemberian penghargaan harus dikelola dengan baik karena akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, apabila pemberian penghargaan dirasa tidak cukup atau tidak sesuai hingga menimbulkan kerugian bagi karyawan maka dapat menyebabkan pemogokan kerja dan mengakibatkan karyawan berhenti atau meninggalkan perusahaan.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan adanya pengembangan karier. Herzberg (dalam Azeez, 2017) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diciptakan dengan memberikan peluang untuk

pencapaian, mengakui kontribusi pekerja, memberikan pekerjaan yang bermanfaat dan sesuai dengan kemampuan karyawan, memberikan kesempatan untuk maju, serta menawarkan pelatihan dan peluang pengembangan agar karyawan dapat mengejar posisi jabatan yang diinginkan.

Dessler (2015) mendefinisikan pengembangan karier sebagai proses yang sengaja dilalui oleh seorang individu sehingga membuatnya sadar tentang persyaratan-persyaratan yang berkenaan dengan kariernya serta serangkaian langkah yang ditempuh sepanjang hidupnya untuk memberikan kontribusi bagi pemenuhan karier tersebut. Pengembangan karier bertujuan untuk mempermudah perusahaan dalam menjabarkan kompetensi yang dimiliki karyawan untuk kemudian disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan keinginan karyawan dalam mengembangkan diri serta kariernya di perusahaan (Veithzal Rival, 2011).

Manajemen karier akan menjadi suatu kekuatan bagi perusahaan untuk mendorong seseorang supaya terus mengasah kompetensinya sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada perusahaan. Dengan pengembangan karier pula, manajemen perusahaan memberikan peluang pada karyawan supaya berupaya sebaik mungkin dalam meningkatkan posisi atau kedudukannya demi kemajuan kariernya. Seiring dengan tujuan karier karyawan yang terfokus dan tercapai artinya saat itu juga tujuan jangka panjang perusahaan juga sedang tercapai dikarenakan perusahaan dapat mempertahankan karyawannya.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pengembangan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan berkaitan dengan penghargaan, pengembangan karier, kepuasan kerja dan retensi karyawan namun hasilnya beragam. Terdapat

perbedaan hasil studi yang kemudian menggugah penelitian ini untuk melakukan penelitian kembali mengenai hal tersebut. Pada penelitian yang dilakukan oleh Oyoo *et al.*, (2016) menunjukkan bahwa penghargaan memiliki hubungan yang kuat dan positif secara signifikan dengan retensi karyawan. Disebutkan bahwa penghargaan merupakan faktor yang sangat penting yang bisa mempengaruhi retensi karyawan. Sistem penghargaan yang ditawarkan oleh perusahaan dapat memberikan daya tarik bagi karyawan dan memotivasi karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan. Selain itu hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Akhtar *et al.*, (2015) yang juga mendapatkan hasil bahwa penghargaan mempunyai hubungan yang kuat dan positif terhadap retensi karyawan. Tetapi terdapat hasil yang berbeda pada penelitian Farris (2000) yang menemukan hasil adanya pengaruh negatif antara penghargaan dan retensi karyawan.

Pada penelitian Sarwar & Abugre (2013) menunjukkan hasil bahwa penghargaan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penghargaan yang lebih tinggi akan mendorong kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan mendorong loyalitas karyawan pada organisasi. Terera & Ngirande (2014) juga mendapatkan hasil bahwa penghargaan dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Selanjutnya, berdasarkan temuan penelitian dari (Kwenin, 2013) menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki hubungan positif dan

signifikan terhadap retensi karyawan dan dengan demikian mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada pada perusahaan. Penelitian Imna & Hassan (2015) tidak menemukan pengaruh yang positif dan signifikan dari pelatihan dan pengembangan atau penilaian kinerja pada retensi karyawan, apabila tidak terkait dengan pengembangan karier. Berbeda dengan hasil penelitian Presbitero, Roxas, & Chadee (2015) yang menemukan hasil bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan.

Penelitian Shujaat (2013) mendapatkan hasil bahwa ada hubungan positif antara pengembangan karier dan kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan Saleem, Scholar, Kamran, Sabir, & Iqbal, (2013) menyimpulkan bahwa pengembangan karier memiliki dampak langsung pada pencapaian kepuasan kerja seseorang dan dedikasi pada kariernya. Dan penelitian Jaiswal & Joge (2018) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Biaison, 2017) bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Tabel 1.2
Research Gap

Variabel	Judul	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
Penghargaan	(Oyoo <i>et al.</i> , 2016) <i>“Influenced of reward systems on employee retention in faith based health organizations in Kenya: a case of Mukumu Hospital, Kenya”</i>	Staf profesional kesehatan Rumah Sakit Mukumu, Kenya	Studi ini menemukan bahwa penghargaan memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap retensi karyawan, yang secara statistik signifikan.
	(Neog, 2015) <i>“Factors Affecting Employee’s Retention in Automobile Service Workshops of Assam: An Empirical Study”</i>	Karyawan bengkel servis Auto Mobil di Assam	Penghargaan memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan, tetapi hubungannya tidak signifikan.
	(Terera & Ngirande, 2014) <i>“The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention”</i>	Perawat laki-laki dan wanita dari rumah sakit terpilih di Provinsi Eastern Cape Afrika Selatan	Penghargaan dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan antara penghargaan dan kepuasan kerja tidak signifikan.
	(Jayarathna, 2014) <i>“Impact of Reward Management and Decision Making on Job Satisfaction : Case of Sri Lanka”</i>	Karyawan bank umum di Sri Lanka	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>reward</i> berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
	(Galanou, 2011) <i>“The Effect of Reward System on Job Satisfaction in an Organizational Chart of Four Hierarchical Levels: A Qualitative Study”</i>	Perusahaan di <i>Greek Market</i>	Studi kualitatif ini menunjukkan bahwa ketika <i>reward</i> kurang dari yang diharapkan, hal tersebut dapat menjadi faktor ketidakpuasan kerja tetapi ketika orang puas dengan <i>reward</i> yang diberikan, hal itu bukan faktor yang mempengaruhi kepuasan.

Tabel 1.2 Research Gap (lanjutan)

Variabel	Judul	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
Penghargaan	(Sarwar & Abugre, 2007) “ <i>The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry</i> ”	Karyawan yang bekerja di perusahaan swasta yang bergerak di sektor jasa di Ghana	Studi ini menunjukkan bahwa penghargaan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu temuan juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan mendorong loyalitas karyawan pada organisasi
Pengembangan Karier	(Presbitero, Roxas, & Chadee, 2016) “ <i>Looking Beyond HRM Practices in Enhancing Employee Retention in BPOs: Focus on Employee-Organization Value Fit</i> ”	Karyawan perusahaan <i>Business Process Outsourcing</i> (BPO) di Filipina	Pengembangan karier tidak berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan
	(Kwenin <i>et al.</i> , 2013) “ <i>Relationship Between Work Environment, Career Development Opportunities and Employee Retention in Vodafone Ghana Limited</i> ”	Karyawan di Vodafone Ghana Limited	Peluang pengembangan karier secara positif dan signifikan mempengaruhi retensi karyawan
	(Imna & Hassan, 2015) “ <i>Influence of Human Resource Management practices on Employee Retention in Maldives Retail Industry</i> ”	Karyawan yang bekerja di Industri Ritel Maldives	Penelitian ini tidak menemukan pengaruh yang positif dan signifikan dari pelatihan dan pengembangan atau penilaian kinerja pada retensi karyawan jika tidak terkait dengan pengembangan karier.
	(Shujaat, 2013) “ <i>Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi</i> ”	Karyawan dari lima bank swasta di Karachi	Studi ini menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara pengembangan karier dan kepuasan kerja karyawan di sektor perbankan.
Pengembangan Karier	(Y. Saleem <i>et al.</i> , 2013) “ <i>Career Development an Imperative of job Satisfaction and Career Commitment: Empirical Evidence from Pakistani Employees in Banking Sector</i> ”	Karyawan Perbankan di Pakistan	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa perkembangan karier memiliki dampak langsung pada pencapaian kepuasan kerja seseorang dan dedikasi pada kariernya.

Sumber: Artikel Jurnal

Pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa terdapat gap hasil yang berbeda-beda diantara penelitian terdahulu tentang faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan antara lain yaitu yang terkait dengan variabel penghargaan, pengembangan karier, dan kepuasan kerja yang masih terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian.

Penelitian-penelitian sebelumnya dilakukan di berbagai organisasi yang ada di luar negeri, baik pada rumah sakit, perguruan tinggi, perbankan, industri ritel, perusahaan manufaktur dan bengkel servis mobil. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini dilakukan di perusahaan yang ada di Indonesia. Ditelisik lebih jauh lagi, mayoritas penelitian-penelitian sebelumnya diteliti pada perusahaan atau organisasi yang bergerak di bidang jasa, tetapi hasil penelitian menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Seperti pada penelitian Oyoo *et al.* (2016) yang dilakukan di rumah sakit menemukan bahwa penghargaan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Sedangkan penelitian Neog (2015) yang dilakukan pada karyawan bengkel menemukan bahwa penghargaan memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan retensi karyawan. Dikarenakan ada inkonsistensi hasil penelitian walaupun objek penelitian bergerak di bidang yang sama yaitu di bidang jasa, penelitian ini mencoba mengambil sampel dari BUMN *non profit* yang di Indonesia, yaitu di Kantor Pusat Perusahaan Umum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (Perum LPPNPI) atau selanjutnya disebut AirNav Indonesia yang merupakan satu-satunya badan usaha dalam penyediaan jasa pelayanan navigasi penerbangan dan kontrol lalu lintas udara di Indonesia.

AirNav Indonesia merupakan badan usaha yang didirikan pada tahun 2012 berdasarkan PP No. 77 Tahun 2012. Pada awal pembentukannya, AirNav Indonesia belum memiliki struktur organisasi yang lengkap, termasuk sumber daya manusia sehingga dilakukan konsolidasi internal sebagai langkah awal untuk mengisi struktur organisasi perusahaan yaitu dengan cara mengalihkan pegawai yang berada di PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II yang berusia kurang dari 45 tahun serta dari perbantuan PNS Kementerian Perhubungan yang mengelola bandara-bandara di seluruh Indonesia dan perbantuan karyawan Angkasa Pura I dan II yang berusia lebih dari 45 tahun. Adapun komposisi karyawan berdasarkan status kepegawaian sebagai berikut:

Tabel 1.3
SDM AirNav Indonesia Berdasarkan Status Karyawan
(Tahun 2017)

No	Status Karyawan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	Karyawan	2036	1006	3042
2.	Perbantuan PNS	748	162	910
3.	Perbantuan AP I	14	1	15
4.	Perbantuan AP II	7	1	8
TOTAL		2805	1170	3975

Sumber: Data Personalia Perum LPPNPI

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat 76% karyawan AirNav yang berasal dari pengalihan dan 24% karyawan yang diperbantukan. Mengingat tujuan perusahaan yang sangat penting yaitu sebagai penyedia jasa pelayanan penerbangan satu-satunya di Indonesia, menuntut AirNav Indonesia untuk dapat mempertahankan karyawannya. Hal ini dikarenakan karyawan AirNav Indonesia adalah karyawan yang memiliki kompetensi khusus, wajib memiliki lisensi dan pengalaman kerja yang cukup seperti *Air Traffic Controller* yang memiliki tugas mengatur navigasi penerbangan.

Tabel 1.4
Turnover Karyawan AirNav Indonesia
Periode Januari 2016-Desember 2017

Tahun	Bulan	Jumlah Pegawai per Bulan	Jumlah Pegawai Keluar	Tingkat Turnover (%)
2016	Januari	3460	0	0
	Februari	3464	0	0
	Maret	3465	0	0
	April	3466	0	0
	Mei	3470	0	0
	Juni	3481	0	0
	Juli	3742	0	0
	Agustus	3746	19	0,51
	September	4014	13	0,32
	Oktober	4010	10	0,25
	November	4290	17	0,40
Desember	4391	9	0,20	
Total		44999	68	1,68
Rata-rata		3750	5	0,14
2017	Januari	4388	5	0,11
	Februari	4381	10	0,23
	Maret	4379	5	0,11
	April	4380	1	0,02
	Mei	4391	3	0,07
	Juni	4539	5	0,11
	Juli	4538	2	0,04
	Agustus	4542	1	0,02
	September	4535	8	0,18
	Oktober	4533	3	0,07
	November	4831	4	0,83
Desember	4822	10	0,21	
Total		54259	57	2
Rata-rata		4521	4,75	0,17

Sumber : Data Personalia Perum LPPNPI

Data *turnover* karyawan sebagaimana Tabel 1.4 dapat diketahui bahwa terdapat kenaikan *turnover* dari 1,68% pada tahun 2016 menjadi sebesar 2% pada tahun 2017. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa karyawan di lingkungan Kantor Pusat AirNav Indonesia merasa ada perbedaan antara program penghargaan dan pengembangan karier perusahaan asal dan di AirNav Indonesia, seperti belum adanya pola karier, belum ada penyesuaian ijazah dan belum ditetapkannya penghargaan atas kelebihan jam kerja. Jika AirNav Indonesia tidak

melakukan pembenahan, maka hal tersebut dapat menyebabkan karyawan berpindah kembali ke perusahaan induknya.

Dari permasalahan dan kondisi perusahaan yang telah diuraikan diatas, diketahui bahwa terdapat ketidakpuasan pada penghargaan dan pengembangan karier sehingga dapat berimbas berpindahnya karyawan ke perusahaan asalnya, namun hal ini belum dapat diyakini kebenarannya. Oleh karena itu, maka penelitian ini dilakukan untuk menguji apakah penghargaan dan pengembangan karier berpengaruh terhadap retensi karyawan di AirNav Indonesia dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Judul yang diambil pada penelitian ini adalah **“Analisis Pengaruh Penghargaan dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”**, dengan objek penelitian pada Kantor Pusat Perum LPPNPI AirNav Indonesia Tangerang.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang sudah disampaikan diatas maka dapat disimpulkan permasalahan penelitian ini adalah karena adanya ketidakkonsistenan antara penelitian satu dengan yang lainnya yang menunjukkan hasil yang berbeda-beda (*research gap*). Selain itu, terdapat *fenomena gap* terlihat dari meningkatnya jumlah *turnover* karyawan dalam kurun waktu dua tahun terakhir dikarenakan ada indikasi ketidakpuasan karyawan atas penghargaan dan pengembangan karier. Mengingat AirNav Indonesia sebagai perusahaan baru yang memiliki 76% karyawan pengalihan dan 24% karyawan perbantuan, sehingga sangat dimungkinkan bila perusahaan tidak memperbaiki pengelolaan karyawan dengan

baik maka karyawan yang diperbantukan dapat kembali ke instansi induknya dan karyawan yang dialihkan dapat keluar dari perusahaan. Maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah penghargaan, pengembangan karier dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi retensi karyawan AirNav Indonesia dengan merumuskan beberapa pertanyaan penelitian di dalam studi ini sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh penghargaan terhadap retensi karyawan?
2. Apakah pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan?
3. Apakah pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan?
4. Apakah pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh penghargaan terhadap retensi karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi banyak pihak. Adapun kegunaan penelitian yang dimaksud antara lain:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat mempertajam kemampuan analisis dan berfikir penulis, menambah pemahaman atas ilmu yang penulis dapat di perkuliahan untuk diterapkan dalam dunia nyata dan sebagai syarat kelulusan S1 di FEB UNDIP.

2. Bagi Fakultas

Penelitian ini dapat menambah informasi ilmiah, dapat dijadikan sumber referensi bacaan dan informasi bagi akademisi dalam memperkaya wawasan ilmu pengetahuan manajemen khususnya dalam bidang SDM.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, masukan dan referensi tambahan bagi perusahaan dalam upaya melakukan langkah-langkah untuk membuat, mengelola dan mengimplementasikan strategi retensi karyawan sehingga dapat mencegah karyawan keluar dari perusahaan, meminimalisir terjadinya peningkatan *turnover* dan meningkatkan kenyamanan karyawan bekerja di perusahaan.

4. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan untuk akademisi yang akan melakukan dan menyempurnakan penelitian yang serupa.

1.4 Sistematika Penelitian

Penulisan skripsi ini terdiri atas lima bab dengan sistematika penelitian berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian ini berisi penjelasan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan yang dibahas pada tiap bab dalam skripsi ini.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Pada bab telaah pustaka terdiri dari lima bagian, diantaranya penjelasan tentang landasan teori, korelasi antar variabel, bahasan hasil-hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi deskripsi tentang bagaimana penelitian akan dilaksanakan secara operasional serta urutan langkah-langkah dan metode penelitian, diantaranya variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, definisinya secara operasional, cara pengukuran variabel tersebut, populasi, sampel penelitian, jenis data, sumber data, teknik pengumpulan data dan metode analisis.

BAB IV**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini mencakup tiga bagian, yaitu deskripsi objek penelitian, analisis data, dan pembahasan serta argumentasi terhadap hasil penelitian.

BAB V**PENUTUP**

Bagian ini menyajikan simpulan dari penulisan, keterbatasan atau kekurangan penelitian dan saran dari simpulan yang diperoleh berupa masukan bagi perusahaan yang diteliti dan anjuran untuk penelitian mendatang.