

## Manajemen Retensi dalam Upaya Mempertahankan Karyawan melalui Dorongan Kepuasan dan Komitmen

Riza Bahtiar Sulistyan<sup>1</sup>, Emmy Ermawati<sup>2</sup>, Kurniawan Yunus Ariyono<sup>3</sup>

Program Studi Manajemen, STIE Widya Gama Lumajang<sup>13</sup>

Program Studi Akuntansi, STIE Widya Gama Lumajang<sup>2</sup>

Email: rizaabahtiar@gmail.com

---

<https://doi.org/10.30741/wiga.v9i2.464>

---

### INFO ARTIKEL

Tanggal masuk :

30 Agustus 2019

Tanggal Revisi :

22 September 2019

Tanggal Diterima :

30 September 2019

---

### ABSTRAK

Perlu adanya perhatian khusus dari pihak perusahaan terkait adanya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah mengembangkan model konseptual untuk membuktikan secara empiris bagaimana manajemen retensi dapat mendorong kepuasan dan komitmen kerja sehingga karyawan tidak berniat meninggalkan organisasi. Sebanyak 36 account officer di Kabupaten Lumajang bersedia menjadi responden. Pendekatan yang digunakan berupa PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen retensi dan kepuasan karyawan secara langsung mampu mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Komitmen karyawan belum mampu menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih penting untuk meningkatkan manajemen retensi dan kepuasan kerja karyawannya dari pada komitmennya sebagai upaya untuk meminimalisir niat karyawan meninggalkan organisasi.

Kata kunci: Manajemen Retensi, Kepuasan, Komitmen, Niat Meninggalkan Organisasi

---

### ABSTRACT

*Special attention needs to be paid by the company regarding the employee's intention to leave the organization. The purpose of this study is to develop a conceptual model to prove empirically how retention management can encourage job satisfaction and commitment so that employees do not intend to leave the organization. As many as 36 account officers in Lumajang Regency are willing to become respondents. The approach used is PLS. The results showed that retention management and employee satisfaction were directly able to reduce employee intentions to leave the organization. Employee commitment has not been able to reduce the intention of employees to leave the organization. It is more important to improve the management of employee retention and job satisfaction than their commitment as an effort to minimize the intention of employees leaving the organization.*

*Keyword : Retention management, Satisfaction, Commitment, Intention to leave*

## PENDAHULUAN

Terdapat sebuah pertanyaan penting yang perlu direnungkan yaitu mengapa orang memilih untuk tetap bertahan di sebuah organisasi atau memilih untuk meninggalkan organisasi (Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008). Sebuah organisasi atau perusahaan di era modern seperti sekarang, sumber daya manusia karyawan merupakan asset penting yang perlu dipertahankan. Perlu adanya penerapan manajemen retensi sebagai upaya untuk mempertahankan karyawan yang ada pada perusahaan. Perusahaan tidak akan dapat menghentikan karyawannya yang melakukan pindah kerja jika tidak ada manajemen retensi yang dilaksanakan secara sistematis. Manajemen retensi lebih menitikberatkan pada kebijakan dan program untuk membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya (Wirawan, 2015). Manajemen retensi telah menjadi salah satu bidang manajemen sumber daya manusia. Organisasi telah dipaksa untuk menggunakan metode baru dan motivator khusus disamping insentif yang telah benar-benar terbukti. Hal tersebut sangat penting dilakukan untuk mengevaluasi komitmen karyawan (Huhtala & Feldt, 2016; Kozák & Krajcsák, 2018; Yamao & Sekiguchi, 2015).

Dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas, salah satu program retensi yang dapat dilakukan adalah mengembangkan kepuasan kerjanya. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung untuk tetap bekerja pada perusahaan (Chiang, Back, & Canter, 2005; Wirawan, 2015; Zito et al., 2018). Adanya kepuasan karyawan dapat mengurangi perputaran karyawan pada sebuah organisasi (Choi & Dickson, 2010). Dalam berapa studi juga menyatakan bahwa terdapat hubungan penting antara manajemen retensi dan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Chau, Dahling, Levy, & Diefendorff, 2009; Shaw, 2011; Waldkirch, Nordqvist, & Melin, 2018). Kepuasan karyawan secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi, tetapi berhubungan negatif dengan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Komitmen organisasi juga berhubungan negatif dengan niat untuk meninggalkan organisasi (Kim, Leong, & Lee, 2005). Dalam studi lain kepuasan sebagai mediator antara pelayanan dan niat untuk meninggalkan organisasi (Taylor & Baker, 1994). Kepuasan kerja berhubungan signifikan dengan komitmen (Martin, Kolomiro, & Lam, 2013).

Seperti pada beberapa karyawan account officer lain yang ada di Indonesia, di Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur menjadi mempunyai keunikan tersendiri yang perlu dipertimbangkan. Dimana tingkat perpindahan kerja yang tinggi diakibatkan oleh beberapa faktor. Dalam hal ini perlunya manajemen retensi yang diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen yang tinggi sehingga akan berdampak negatif dalam kaitannya dengan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu adanya kepuasan kerja yang tinggi juga diharapkan akan meningkatkan komitmen kerja yang tinggi sehingga tidak ada niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan adanya manajemen retensi, maka harapan terbesar perusahaan nantinya akan semakin meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja karyawan. Account officer di Kabupaten Lumajang atau yang biasa disebut AO merupakan karyawan yang pekerjaannya berhubungan dengan masyarakat. Tidak asing lagi jika tingkat pindah kerja yang tinggi terjadi pada AO di Kabupaten Lumajang. Selain masyarakat yang terdiri dari berbagai suku dimana perilaku terhadap AO tersebut yang juga berbeda menjadi salah satu faktor niat untuk meninggalkan organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan mencari hubungan kausalitas. Populasi dalam penelitian ini adalah semua *account officer* di Kabupaten Lumajang berjumlah 41 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel sensus yaitu semua anggota populasi yang digunakan sebagai sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi observasi, kuesioner dan wawancara. Manajemen retensi diukur menggunakan tujuh item yang diadaptasi dari studi sebelumnya (Wirawan, 2015). Kepuasan karyawan diukur dari hasil adaptasi penelitian sebelumnya diurakan kedalam empat item (Chow et al., 2007). Komitmen kerja juga diukur dari hasil adaptasi penelitian sebelumnya dikembangkan dari Meyer, Allen & Smith, (2000) menjadi tiga item (Jaros, 2007; Sopiah, 2008). Niat

meninggalkan organisasi juga diukur dari hasil adaptasi Lahey (1984) dan penelitian sebelumnya menjadi tiga item (Kim et al., 2005). Keseluruhan variabel penelitian diukur dengan skala likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan software SmartPLS. Dalam model analisis terdapat dua unsur, yaitu outer model dan inner model. Outer model digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Dalam outer model menguji validitas dan reliabilitas. Inner model digunakan untuk menghubungkan antar variabel laten atau menguji hipotesis (Ghozali, 2014; Widarjono, 2015).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan account officer yang berada di Kabupaten Lumajang. Terdapat delapan Bank Perkreditan Rakyat diantaranya PT. BPR Dharma Indra, PT. BPR Sentral Artha Jaya, PT. BPR Sentral Arta Asia, PT. BPR Yuka Jaya, PT. BPR Wahan Dana Batu, PT. BPR Semeru Swasti, PT. BPR Purwosari Anugerah, dan PT. BPR Cinde Wilis Cabang Lumajang. Rata-rata jumlah account officer pada setiap lembaga perbankan tersebut adalah empat orang. Pembagian kerja account officer di Kabupaten Lumajang dilakukan dengan lima wilayah. Wilayah timur, utara, barat, selatan, dan kota. Wilayah kerja tidak hanya mencakup di Kabupaten Lumajang saja. Namun juga Kabupaten yang berada di sekitar Kabupaten Lumajang yang memang sudah ditentukan dari pihak perusahaan. Target yang ditentukan pada tiap-tiap BPR berbeda, namun tetap ada pemerataan target untuk masing-masing account officer. Pekerjaan dilakukan lima hari kerja. Setiap harinya dimulai pukul 07.00 sampai 16.00 WIB, dengan satu jam istirahat mulai pukul 12.00 sampai 13.00 WIB.

Dari keseluruhan yang menjadi target yaitu 41 responden yang berasal dari account officer di Kabupaten Lumajang, yang bersedia mengisi sebanyak 37 responden. Terdapat beberapa alasan tidak semua responden dapat diteliti diantaranya 2 orang tidak bersedia mengisi kuesioner dan tidak memberikan keterangan. Selain itu 2 orang lagi menyatakan bahwa terdapat kesibukan beberapa hari sehingga tidak dapat melakukan pengisian kuesioner. Gambaran umum secara keseluruhan yang bersedia mengisi disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1. Gambaran Umum Responden**

	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	37	100.0
Perempuan	0	0.0
Usia		
18 sampai 20 tahun	1	2.7
21 sampai 30 tahun	16	43.2
31 sampai 40 tahun	15	40.5
41 sampai 50 tahun	4	10.8
50 sampai 64 tahun	1	2.7
Status		
Belum Kawin	29	78.4
Kawin	8	21.6
Tingkat Pendidikan		
SD/Sederajat	0	0,0
SMP/Sederajat	0	0,0
SMA/Sederajat	22	59.5
Diploma	1	2.7
S1	13	35.1
S2	1	2.7
S3	0	0,0

Sumber : Data diolah 2019

Manajemen retensi berpengaruh signifikan terhadap niat meninggalkan organisasi. Pengaruh tersebut bersifat negatif yang artinya jika manajemen retensi ditingkatkan maka niat meninggalkan organisasi akan menurun. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik manajemen retensi yang diterapkan, maka semakin rendah niat karyawan meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung dari pernyataan bahwa manajemen retensi merupakan sebuah usaha organisasi atau perusahaan yang bertujuan agar karyawan tidak berniat untuk meninggalkan organisasi (Chau et al., 2009; Doğan, 2008; Shaw, 2011; Sulistyan et al., 2017; Waldkirch et al., 2018). Terdapat prioritas-prioritas dalam pengaruh manajemen retensi terhadap niat karyawan meninggalkan organisasi. Prioritas utama yaitu perusahaan memberikan imbalan kepada karyawan yang berprestasi. Adanya imbalan prestasi yang diberikan ternyata dinilai positif oleh karyawan. Account officer di Kabupaten Lumajang butuh adanya pengakuan dalam bentuk imbalan atas prestasi yang diperolehnya. Mereka telah bekerja keras untuk mengejar target yang ditentukan perusahaan. Adanya imbalan atas prestasi yang telah diraih ternyata mampu menurunkan niat mereka untuk meninggalkan organisasi.

Prioritas kedua yaitu perusahaan memahami keadaan karyawan. Keadaan karyawan perlu adanya perhatian dari pihak perusahaan karena mereka merupakan aset utama, tanpa karyawan atau sumber daya manusia perusahaan tidak akan dapat bergerak dan berkembang. Account officer di Kabupaten Lumajang memerlukan perhatian, terutama perhatian secara pribadi dari perusahaan. Hal ini karena mereka melakukan pekerjaan yang berat, jika tidak diimbangi dengan memberikan perhatian lebih mereka akan cenderung berniat untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Prioritas ketiga adalah perusahaan menciptakan keseimbangan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Keseimbangan tersebut berupa tugas-tugas yang dibebankan, imbalan yang diberikan, serta wilayah tugasnya. Keseimbangan tugas dari account officer di Kabupaten Lumajang tersebut penting diciptakan agar mereka tidak berniat untuk meninggalkan perusahaan. Tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka sudah seimbang baik berupa target, imbalan, dan wilayahnya. Mereka sudah merasakan adanya keseimbangan tersebut antar sesama account officer sehingga mereka tidak berniat meninggalkan organisasi.

Prioritas keempat berupa perusahaan mengembangkan iklim organisasi yang profesional. Iklim organisasi yang dikembangkan perusahaan dirasakan account officer di Kabupaten Lumajang sudah cukup baik. Mereka cenderung untuk bertahan pada perusahaan dengan iklim organisasi tersebut. Pengembangan oleh perusahaan berupa menciptakan hubungan baik dengan atasan dan sesama karyawan, memberlakukan etika-etika yang baik di masyarakat, selalu menciptakan kondisi atau keadaan yang baik. Perusahaan menyediakan peluang untuk berkarir merupakan prioritas kelima. Peluang tersebut sangat diharapkan oleh beberapa account officer di Kabupaten Lumajang. Mereka tidak menginginkan selamanya bekerja seperti apa yang dirasakan sekarang. Adanya peluang karir yang disediakan perusahaan, mereka jadi lebih bersemangat bekerja dan tidak berniat meninggalkan perusahaan tersebut.

Perusahaan mengembangkan kepuasan kerja karyawan menjadi prioritas keenam. Kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk dikembangkan demi menjaga karyawannya agar tidak berniat berhenti dari pekerjaannya. Account officer di Kabupaten Lumajang merasa cukup puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaannya, oleh sebab itu perusahaan juga perlu mengembangkan lagi kepuasan yang ada sekarang. Prioritas terakhir adalah pimpinan mengembangkan model kepemimpinan yang cocok dengan perusahaan. Hal ini dipersepsikan rendah oleh account officer di Kabupaten Lumajang. Mereka merasakan ada ketidakcocokan dengan model pimpinan yang sekarang. Hal ini akan berdampak pada niat mereka untuk berhenti dari pekerjaan atau perusahaan.

Manajemen retensi berpengaruh signifikan terhadap niat meninggalkan organisasi. Hal ini tidak lepas dari tiga prioritas niat meninggalkan organisasi. Prioritas utama dari niat meninggalkan organisasi yaitu jika memiliki peluang yang bagus, maka adanya keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Account officer di Kabupaten Lumajang mempunyai keinginan untuk berpindah dari pekerjaan yang sekarang. Namun, karena peluang masih belum ada, mereka tetap bertahan

dengan apa yang mereka peroleh sekarang. Manajemen retensi yang diterapkan perusahaan sekarang mampu menghadang peluang-peluang pekerjaan dari luar.

Prioritas kedua yaitu tidak menikmati pekerjaan ini dan ingin mencari pekerjaan lain. Account officer di Kabupaten Lumajang merasa tidak menikmati dengan pekerjaan sekarang dan memang adanya keinginan untuk mencari pekerjaan yang lain. Namun mereka masih ragu dengan pekerjaan lain yang akan didapatkan. Adanya keraguan jika pekerjaan yang baru nantinya, penerapan manajemen retensi jauh lebih buruk dari yang sekarang mereka terima sebagai account officer. Prioritas terakhir yaitu adanya harapan menemukan pekerjaan lain yang sama. Mayoritas account officer tidak berharap menemukan pekerjaan yang sama dengan sekarang. Mereka berharap untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik. Harapan tersebut masih jauh karena terpengaruh dari sistem penerapan manajemen retensi perusahaan.

Manajemen retensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Adanya pengaruh positif dari hubungan keduanya mengandung makna bahwa apabila manajemen retensi ditingkatkan, maka kepuasan karyawan juga akan meningkat. Semakin baik manajemen retensi yang diterapkan, maka karyawan akan semakin puas. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan bahwa manajemen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan (Sulistyan et al., 2017). Hasil tersebut didukung dengan beberapa prioritas dari item yang diajukan. Prioritas utama yaitu perusahaan memberi imbalan kepada karyawan yang berprestasi. Adanya imbalan yang diberikan perusahaan kepada account officer di Kabupaten Lumajang mampu memberikan rasa puas. Mereka puas atas imbalan yang diperolehnya berupa gaji, tunjangan-tunjangan, dan bonus.

Prioritas kedua yaitu perusahaan memahami keadaan karyawan. Account officer di Kabupaten Lumajang puas atas perhatian perusahaan kepada dirinya. Perhatian yang dapat membentuk kepuasan berupa perhatian ketika terjadi musibah terhadap anggota keluarganya baik sakit maupun meninggal, perhatian jika terjadi permasalahan pada pekerjaan, dan perhatian lainnya. Perusahaan paham akan beberapa sebab yang dialami karyawannya sehingga mereka puas akan hal tersebut. Prioritas ketiga adalah perusahaan menciptakan keseimbangan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini juga dapat membentuk kepuasan karyawan dari penerapan manajemen retensi. Keseimbangan berupa tugas yang dibebankan, imbalan yang diberikan dan wilayah kerja mampu memberi rasa puas account officer di Kabupaten Lumajang. Tidak ada perbedaan antara account officer satu dengan yang lain. Prioritas keempat berupa perusahaan mengembangkan iklim organisasi yang profesional. Iklim organisasi yang dikembangkan berupa hubungan baik dengan atasan dan sesama karyawan, memberlakukan etika-etika yang baik di masyarakat, selalu menciptakan kondisi atau keadaan yang baik. Hal ini mampu memberikan rasa puas pada account officer di Kabupaten Lumajang dan pekerjaan dapat terasa lebih menyenangkan.

Perusahaan menyediakan peluang untuk berkarir merupakan prioritas kelima. Peluang untuk berkarir dalam account officer di Kabupaten Lumajang berupa peluang untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Mereka berlomba-lomba untuk mendapatkan jabatan tersebut agar tidak tetap seperti pekerjaan yang sekarang. Mereka puas dengan peluang tersebut karena apa yang nantinya akan mereka peroleh tidak ada yang sia-sia. Perusahaan mengembangkan kepuasan kerja karyawan menjadi prioritas keenam. Kepuasan yang dikembangkan perusahaan telah dirasakan account officer di Kabupaten Lumajang berupa kepuasan akan sesama karyawan, kepuasan atas gaji yang diperoleh, kepuasan atas promosi jabatan, kepuasan atas penghargaan prestasi karyawan, dan sebagainya. Pengembangan kepuasan tersebut mampu memberikan rasa puas yang melekat dalam hati karyawannya.

Prioritas terakhir adalah pimpinan mengembangkan model kepemimpinan yang cocok dengan perusahaan. Model kepemimpinan yang sekarang mampu memberikan rasa puas terhadap bawahannya, meskipun terkadang terdapat model kepemimpinan yang tidak sejalan dengan perusahaan. Pimpinan perusahaan sudah berupaya untuk memberikan yang terbaik dan dapat membentuk kepuasan bagi account officer di Kabupaten Lumajang. Manajemen retensi

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan yang dipengaruhi tidak terlepas dari lima item yang telah diukur. Terdapat prioritas-prioritas dari lima item tersebut sehingga mampu membentuk kepuasan. Prioritas utama yaitu puas terhadap pekerjaan ini. Account officer di Kabupaten Lumajang puas dengan pekerjaan yang sekarang karena memang adanya penerapan dari manajemen retensi untuk membentuk kepuasan karyawannya. Pekerjaan sudah didesain sedemikian rupa dan dianalisis agar karyawan menikmati pekerjaan ini.

Prioritas kedua yaitu puas atas kerjasama yang baik. Kerjasama yang baik antara sesama account officer dan atasannya. Kerjasama tidak hanya dalam hal pekerjaan tetapi juga ketika terjadi musibah keluarga. Dukungan-dukungan moral mampu membentuk kerjasama yang baik. Prioritas ketiga berupa puas atas bayaran yang diberikan perusahaan. Perusahaan memberikan bayaran pada account officer di Kabupaten Lumajang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan. Mereka puas karena apabila mereka giat dalam bekerja, maka akan mendapatkan bayaran yang tinggi. Puas atas promosi jabatan yang diberikan perusahaan menjadi prioritas keempat. Promosi jabatan memberikan semangat account officer di Kabupaten Lumajang untuk mendapatkan jabatan yang dipromosikan tersebut. Promosi jabatan yang diberikan berupa jabatan untuk menduduki level di atasnya atau bahkan lebih tinggi lagi. Prioritas terakhir yaitu puas pada pimpinan. Pimpinan account officer di Kabupaten Lumajang selalu memberikan motivasi dalam melaksanakan tugas. Melakukan rapat internal untuk melakukan evaluasi pekerjaan sebelumnya dan memberikan tindak lanjut untuk pekerjaan yang akan dilakukan.

Manajemen retensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik manajemen retensi yang diterapkan, maka semakin tinggi komitmen kerja karyawan (Huhtala & Feldt, 2016; Kozák & Krajcsák, 2018; Yamao & Sekiguchi, 2015). Terdapat prioritas-prioritas dari item yang digunakan untuk mengukur manajemen retensi dalam mempengaruhi komitmen kerja karyawan. Prioritas utama yaitu perusahaan memberi imbalan kepada karyawan yang berprestasi. Adanya imbalan yang diberikan kepada account officer di Kabupaten Lumajang berupa gaji, tunjangan-tunjangan, dan bonus mampu meningkatkan komitmen kerja. Disusul prioritas kedua yaitu perusahaan memahami keadaan karyawan. Account officer di Kabupaten Lumajang memang perlu mendapatkan perhatian agar mereka mempunyai komitmen kerja tinggi. Perhatian tersebut berupa perhatian ketika terjadi musibah terhadap anggota keluarganya baik sakit maupun meninggal, perhatian jika terjadi permasalahan pada pekerjaan, dan perhatian lainnya. Perusahaan paham akan beberapa sebab yang dialami karyawannya sehingga mereka semakin berkomitmen.

Prioritas ketiga berupa perusahaan menciptakan keseimbangan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Account officer di Kabupaten Lumajang merasakan keseimbangan yang diberikan perusahaan berupa tugas yang dibebankan, imbalan yang diberikan dan wilayah kerja. Mereka semakin berkomitmen dengan adanya keseimbangan-keseimbangan tersebut. Perusahaan mengembangkan iklim organisasi yang profesional menjadi prioritas keempat. Hubungan baik dengan atasan dan sesama karyawan, memberlakukan etika-etika yang baik dimasyarakat, dan selalu menciptakan kondisi dan keadaan yang baik merupakan iklim organisasi yang dikembangkan perusahaan. Account officer di Kabupaten Lumajang merasakan adanya perkembangan iklim organisasi tersebut sehingga mereka semakin berkomitmen untuk bekerja. Perusahaan menyediakan peluang untuk berkarir merupakan prioritas kelima. Peluang tersebut berupa jabatan yang lebih tinggi. Account officer di Kabupaten Lumajang berlomba-lomba untuk menduduki jabatan tersebut dengan menunjukkan komitmen kerja yang tinggi.

Prioritas keenam yaitu perusahaan mengembangkan kepuasan kerja karyawan. Account officer di Kabupaten Lumajang merasakan pengembangan kepuasan kerja tidak hanya dengan sesama rekan kerjanya tetapi juga dalam bentuk gaji yang diperolehnya, kepuasan atas promosi jabatan, serta kepuasan atas penghargaan prestasi. Pengembangan kepuasan tersebut mampu membuat mereka semakin berkomitmen dalam bekerja. Prioritas terakhir yaitu pimpinan mengembangkan model kepemimpinan yang cocok dengan perusahaan. Model kepemimpinan yang diterapkan dalam

menggerakkan account officer di Kabupaten Lumajang terkadang juga tidak sesuai dengan visi misi perusahaan. Namun juga tetap memandang jiwa sosial sebagai sesama manusia. Hal ini juga mampu meningkatkan komitmen kerja karyawannya.

Komitmen kerja karyawan juga terdapat prioritas-prioritas yang terpengaruh oleh adanya manajemen retensi. Adapun prioritas utama yaitu ingin menjadi bagian dari perusahaan. Account officer di Kabupaten Lumajang ingin menjadi bagian dari perusahaan dengan adanya penerapan sistem manajemen retensi yang sekarang. Mereka menganggap perusahaan sebagai bagian dari keluarga, karena kesehariannya bekerja sebagai tim. Disusul prioritas kedua yaitu akan tetap bertahan pada perusahaan. Mereka tetap bertahan pada perusahaan karena merasa cukup dengan penerapan manajemen retensi dari perusahaan. Account officer di Kabupaten Lumajang bertahan dengan menutup akses untuk bekerja pada tempat yang lain. Prioritas terakhir yaitu adanya kesadaran seharusnya bertahan. Kesadaran tersebut sudah terwujud dengan sendirinya dari dalam diri para account officer di Kabupaten Lumajang. Mereka sadar bahwa penerapan sistem manajemen retensi perusahaan adalah juga untuk kemajuan karyawannya.

Kepuasan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Hasil ini menolak dari penelitian sebelumnya karyawan (Kim et al., 2005). Karyawan yang semakin puas ternyata tidak mampu meningkatkan komitmen kerjanya. Kepuasan sudah terbentuk dari dalam diri karyawan tanpa mempengaruhi komitmen kerja account officer di Kabupaten Lumajang.

Hal ini dapat dijelaskan dari prioritas utama dalam mengukur kepuasan karyawan adalah puas terhadap pekerjaan ini. Adanya penilaian yang cukup tinggi dari kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya tidak dapat mempengaruhi adanya komitmen kerja yang tinggi. Disusul prioritas kedua yaitu puas atas kerjasama yang baik. Kerjasama yang dimaksud adalah antara sesama rekan kerja dan atasan. Kerjasama dengan sesama rekan kerja yaitu dalam hal mengatasi permasalahan pekerjaan dan permasalahan keluarga yang dihadapi, sedangkan kerjasama dengan atasan yaitu dalam kaitannya mencari solusi bersama atas target pekerjaan yang sudah ditentukan apabila belum terpenuhi. Atasan juga dapat menjadi rekan kerja yang baik dalam mengatasi permasalahan keluarga yang dihadapi. Tetapi adanya kepuasan atas kerjasama yang baik juga tidak dapat menjamin adanya komitmen kerja karyawan. Prioritas ketiga dalam mengukur kepuasan kerja yaitu puas atas bayaran yang diberikan perusahaan. Bayaran yang diberikan kepada account officer di Kabupaten Lumajang sesuai dengan hasil kerjanya. Adanya kepuasan yang cukup tinggi atas bayaran yang diterima tidak menjamin adanya komitmen kerja yang tinggi. Prioritas keempat yaitu puas atas promosi jabatan yang diterima. Promosi jabatan untuk naik ke level yang lebih tinggi sudah dirasakan cukup tinggi kepuasannya, namun belum dapat mempengaruhi adanya komitmen kerja yang cukup tinggi juga. Prioritas terakhir yaitu puas pada pimpinan. Pimpinan memberikan motivasi kepada bawahannya, melakukan evaluasi pekerjaan sebelumnya sebagai upaya tindak lanjut pekerjaan yang akan datang. Hal tersebut juga belum mampu mempengaruhi adanya komitmen kerja yang tinggi.

Selain prioritas dari item kepuasan karyawan, juga terdapat prioritas dari item komitmen kerja karyawannya. Prioritas utama yaitu ingin menjadi bagian dari perusahaan. Account officer di Kabupaten Lumajang mempersepsikan cukup tinggi untuk menjadi bagian dari perusahaan. Mereka menganggap perusahaan sebagai keluarga, namun hal tersebut tidak terpengaruh dari kepuasan karyawannya. Prioritas kedua yaitu akan tetap bertahan pada perusahaan. Account officer di Kabupaten Lumajang mempersepsikan cukup tinggi dengan memilih bertahan pada perusahaan dengan menutup akses untuk bekerja ditempat lain. Prioritas terakhir yaitu adanya kesadaran seharusnya bertahan. Adanya kesadaran dari dalam diri account officer di Kabupaten Lumajang untuk bertahan pada perusahaan dipersepsikan cukup tinggi dan mereka sadar bertahan untuk kemajuan perusahaan. Ketiga prioritas dari komitmen kerja karyawan meskipun dinilai cukup tinggi tidak dipengaruhi oleh faktor kepuasan karyawannya. Mereka berkomitmen untuk bekerja sudah timbul dari dalam dirinya dan juga dipengaruhi oleh faktor yang lain.

Kepuasan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap niat meninggalkan organisasi. Hasil penelitian menolak penelitian sebelumnya (Chiang et al., 2005; Wirawan, 2015; Zhou et al., 2009; Zito et al., 2018). Semakin tinggi kepuasan karyawan belum mampu menahan niatan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dinilai dari lima item pernyataan kepuasan kerja sudah cukup tinggi dan terdapat prioritas utama dari kelima item tersebut yaitu puas terhadap pekerjaan ini. Account officer di Kabupaten Lumajang sudah cukup puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan, menikmati pekerjaan, dan tampak adanya rasa puas dengan hasil yang diperoleh. Prioritas kedua yaitu puas atas kerjasama yang baik. Kerjasama dengan sesama rekan kerja maupun dengan atas sudah dinilai cukup puas. Prioritas ketiga adalah puas atas bayaran yang diberikan perusahaan. Perusahaan memberikan bayaran sesuai dengan hasil kerjanya. Mereka cukup puas karena hasil kerjanya tidak sia-sia. Pada prioritas keempat yaitu puas atas promosi jabatan yang diberikan perusahaan menjadi prioritas keempat. Promosi jabatan dinilai cukup puas dan menjadikan semangat account officer di Kabupaten Lumajang untuk mendapatkan jabatan yang dipromosikan tersebut. Promosi jabatan yang diberikan yaitu untuk menduduki level di atasnya atau bahkan lebih tinggi lagi. Prioritas terakhir yaitu puas pada pimpinan. Adanya penilaian cukup puas pada pimpinan atas motivasi-motivasi dalam melaksanakan tugas, evaluasi dan tindak lanjut.

Kepuasan karyawan pada perusahaan belum mampu menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Niat karyawan meninggalkan organisasi dinilai dari tiga item. Item yang menjadi prioritas utama yaitu jika memiliki peluang bagus, adanya keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Item ini dipersepsikan bagus oleh account officer di Kabupaten Lumajang. Peluang pekerjaan lain memang tidak dapat diprediksi oleh pihak perusahaan, namun dapat diminimalisir melalui sistem manajemen retensi yang diterapkan bukan melihat dari kepuasan karyawannya terhadap perusahaan. Peluang yang diperoleh karyawan berupa peluang mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih tinggi, peluang untuk berwirausaha, dan peluang menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi di perusahaan lain.

Prioritas kedua yaitu tidak menikmati pekerjaan ini, dan mencari pekerjaan lain. Account officer di Kabupaten Lumajang menilai hal tersebut cukup bagus. Mereka merasa ada ketidakcocokan dengan pekerjaan ini. Meskipun dilihat mereka puas, tetapi tidak mampu menahan adanya niat mereka untuk meninggalkan organisasi terutama karena mereka tidak menikmati pekerjaan tersebut. Adanya ketidaknyamanan dengan pekerjaan yang sekarang dan mencari pekerjaan lain. Mereka mencari pekerjaan lain yang lebih nyaman meskipun imbalan yang diberikan lebih baik yang sekarang. Prioritas terakhir berupa harapan menemukan pekerjaan lain yang sama. Hal ini dinilai rendah oleh account officer di Kabupaten Lumajang karena mereka tidak berharap menemukan pekerjaan yang sama dengan sekarang. Harapan-harapan tersebut yaitu menemukan yang lebih baik dari yang sekarang seperti bekerja di sektor pemerintahan dengan gaji yang lebih tinggi, dan harapan memperoleh jabatan yang lebih tinggi.

Komitmen kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap niat meninggalkan organisasi. Hasil penelitian menolak penelitian sebelumnya (Zhou et al., 2009). Semakin tinggi komitmen kerja karyawan belum mampu menahan niatan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Komitmen kerja karyawan dinilai dari tiga item yang belum mampu mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan. Dari tiga item tersebut, yang utama adalah ingin menjadi bagian dari perusahaan. Adanya keinginan account officer di Kabupaten Lumajang untuk menjadi bagian dari perusahaan dengan menganggap sebagai perusahaan bagian dari keluarga, karena kesehariannya memang bekerja sebagai tim. Namun tidak menuntut kemungkinan memang ada niatan mereka untuk meninggalkan atau berhenti dari perusahaan karena sebab lain, bukan sebab hal tersebut.

Prioritas yang kedua yaitu akan tetap bertahan pada perusahaan. Dikaji lebih mendalam dari account officer di Kabupaten Lumajang bahwa meskipun mereka tetap bertahan pada perusahaan, terdapat masa dimana mereka ada niatan untuk berhenti dari perusahaan. Namun yang dapat lebih menjelaskan alasan mereka bertahan adalah karena adanya sistem manajemen retensi yang bagus.

Prioritas terakhir adalah adanya kesadaran seharusnya bertahan. Kesadaran dari account officer di Kabupaten Lumajang untuk bertahan pada perusahaan muncul ketika mereka melihat sistem imbalan yang diberikan. Meskipun mereka sadar untuk tetap bertahan pada perusahaan, tidak dapat dipungkiri bahwa mereka akan tetap mempunyai niat untuk meninggalkan perusahaan.

Komitmen karyawan dengan ketiga item tersebut ternyata melum mampu untuk mempertahankan karyawannya. Mereka tetap mempunyai niat untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan. Dilihat dari niat meninggalkan organisasi sendiri dinilai dari tiga item. Prioritas utama dari item tersebut adalah jika memiliki peluang yang bagus, adanya keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Hal ini dinilai bagus oleh account officer di Kabupaten Lumajang. Adanya peluang-peluang yang lebih bagus dari perusahaan lain memang tidak dapat diprediksi oleh pihak perusahaan. Apabila dilihat dari komitmen mereka yang bagus tapi akan tetap ada keinginan untuk mencari pekerjaan lain jika memang terdapat peluang yang lebih bagus.

Prioritas kedua yaitu tidak menikmati pekerjaan ini, dan mencari pekerjaan lain. Penilaian account officer di Kabupaten Lumajang akan hal ini memang cukup bagus. Namun mereka ada beberapa ketidakcocokan dengan pekerjaan ini. Mereka berkomitmen dengan pekerjaannya, namun niatan mereka untuk mencari pekerjaan lain akan tetap ada. Potensi untuk itu dikarenakan adanya ketidakcocokan pekerjaan. Prioritas terakhir adalah harapan menemukan pekerjaan lain yang sama. Penilaian account officer di Kabupaten Lumajang akan hal ini memang rendah karena memang mereka tidak ingin jika mendapatkan pekerjaan baru yang sama dengan yang sekarang. Mereka berkomitmen dengan pekerjaan yang sekarang, namun yang mereka inginkan sebenarnya adalah pekerjaan seperti bekerja di sektor pemerintahan dengan gaji yang lebih tinggi.

Kepuasan karyawan tidak memediasi pengaruh manajemen retensi terhadap niat meninggalkan organisasi. Adanya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tidak terpengaruh oleh kepuasan, namun secara langsung manajemen retensi berpengaruh signifikan terhadap niat meninggalkan organisasi. Manajemen retensi memang mampu membuat karyawan puas. Tetapi karyawan yang puas tidak menuntut kemungkinan untuk meninggalkan organisasi. Jadi kepuasan karyawan memang tidak dapat dijadikan ukuran seorang account officer di Kabupaten Lumajang dari adanya niatan mereka untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Komitmen kerja tidak memediasi pengaruh manajemen retensi terhadap niat meninggalkan organisasi. Tetapi secara langsung manajemen retensi berpengaruh signifikan terhadap niat meninggalkan organisasi, tanpa melalui komitmen kerja. Manajemen retensi mampu membuat karyawan untuk berkomitmen terhadap pekerjaannya. Tetapi karyawan yang berkomitmen tetap ada niatan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan. Jadi komitmen account officer di Kabupaten Lumajang terhadap pekerjaannya tidak dapat dijadikan ukuran untuk menilai adanya niatan untuk meninggalkan organisasi.

Kepuasan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap niat meninggalkan organisasi melalui komitmen kerja. Dalam hal ini baik secara langsung maupun tidak langsung, kepuasan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap niat meninggalkan organisasi. Adanya niatan account officer di Kabupaten Lumajang untuk meninggalkan organisasi memang sudah timbul dari dirinya sendiri, tanpa kepuasan dan komitmen kerjanya.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa Manajemen retensi berperan penting dalam menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Manajemen retensi tidak berperan penting dalam menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi melalui kepuasan karyawan. Manajemen retensi tidak berperan penting dalam menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi melalui komitmen kerja. Kepuasan karyawan tidak berperan penting dalam menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan

organisasi. Kepuasan karyawan tidak berperan penting dalam menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi melalui komitmen kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Buttner, E. H., & Lowe, K. B. (2017). Addressing Internal Stakeholders' Concerns: The Interactive Effect of Perceived Pay Equity and Diversity Climate on Turnover Intentions. *Springer*, 621–633. doi: 10.1007/s10551-015-2795-x
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163. doi: 10.1002/job.617
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 9(6), 503-522. doi: 10.1108/01437720810904194
- Chiang, C.-F., Back, K.-J., & Canter, D. D. (2005). The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118. doi: 10.1300/J171v04n02\_06
- Choi, Y., & Dickson, D. R. (2010). A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9, 103–116. doi: 10.1080/15332840903336499
- Chow, C. W., Haddad, K., & Singh, G. (2007). Human Resource Management, Job Satisfaction, Morale, Optimism, and Turnover. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(2), 73-88. doi: 10.1300/J149v08n02\_04
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Doğan, H. (2008). A Research Study For Procedural Justice As A Factor in Employee Retention. *Yönetim Ve Ekonomi*, 15(2), 61-71.
- Ghozali, I. (2014). *Struktural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan PARTIAL LEAST SQUARE (PLS) Dilengkapi Software SmartPLS 3.0. XLstat 2014 dan WarpPLS 4.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gyensare, M. A., Kumedzro, L. E., Sanda, A., & Boso, N. (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 314-337. doi: 10.1108/ajems-07-2016-0099
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. doi: 10.1080/19416520802211552
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace.
- Huhtala, M., & Feldt, T. (2016). The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment: Mediating Roles of Value Congruence and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1). doi: 10.16993/sjwop.6
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y.-K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, 24, 171–193. doi: 10.1016/j.ijhm.2004.05.004
- Kozák, A., & Krajcsák, Z. (2018). The effect of wages and work experiences on the commitment of Hungarian employees. *BUSINESS: THEORY AND PRACTICE*, 19, 123-134. doi: 10.3846/btp.2018.13

- Lopa, J. L., Kavanaugh, R., & Giselli, R. (2000). The Impact of Offering Benefits to Part-Time Employees on Turnover Rates Indiana's Quick Services Hamburger Restaurant Chains. *Foodservice Research International*, 12, 263-276.
- Martin, B. O., Kolomito, K., & Lam, T. C. M. (2013). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), 11-35. doi: 10.1177/1534484313497947
- Memon, M. A., Sallaeh, R., Baharom, M. N. R., Nordin, S. M., & Ting, H. (2017). The relationship between training satisfaction, organisational citizenship behaviour, and turnover intention : A PLS-SEM approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(3), 267-290. doi: 10.1108/JOEPP-03-2017-0025
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory* (1 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R., & Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small Business Economics*, 40(3), 651-670. doi: 10.1007/s11187-011-9380-1
- Richard, O. C., Boncoeur, O. D., Chen, H., & Jr., D. L. F. (2018). Supervisor Abuse Effects on Subordinate Turnover Intentions and Subsequent Interpersonal Aggression: The Role of Power-Distance Orientation and Perceived Human Resource Support Climate. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-018-4019-7
- Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187-213. doi: 10.1177/2041386610382152
- Singh, A. K., Singh, S., & Singh, A. P. (2014). Personality Traits and Turnover Intention among Front Level Managerial Personnel. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 40(2), 228-236.
- Sok, J., Blomme, R. J., Ruiters, M. D., Tromp, D., & Lub, X. D. (2018). Home to work spillover and turnover intentions The mediating role of training and development practices. *European Journal of Training and Development*, 42(3/4), 246-265. doi: 10.1108/EJTD-07-2017-0060
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi* (1 ed.). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sulistyan, R. B., Pradesa, H. A., & Kasim, K. T. (2017). Peran Mediasi Kepuasan dalam Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Citra Institusi terhadap Retensi Mahasiswa (Studi Pada Mahasiswa Perguruan Tinggi di Lumajang). *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi WIGA*, 7, 77-87.
- Sutrisno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1 ed.). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 163-178.
- Walckirch, M., Nordqvist, M., & Melin, L. (2018). CEO turnover in family firms: How social exchange relationships influence whether a non-family CEO stays or leaves. *Human Resource Management Review*, 28(1), 56-67. doi: 10.1016/j.hrmr.2017.05.006
- Widarjono, A. (2015). *Analisis Multivariat Terapan dengan Program SPSS, Amos dan SmartPLS*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wong, Y.-W., & Wong, Y.-t. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 8(1), 2-21. doi: 10.1108/jchrm-01-2017-0001
- Yamao, S., & Sekiguchi, T. (2015). Employee commitment to corporate globalization: The role of English language proficiency and human resource practices. *Journal of World Business*, 50(1), 168-179. doi: 10.1016/j.jwb.2014.03.001
- Zhou, H., Long, L. R., & Wang, Y. Q. (2009). What is the most important predictor of employees' turnover intention in Chinese call centre: job satisfaction, organisational commitment or career commitment? *International Journal Services Technology and Management*, 12(2), 129-145.

Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS One*, *13*(2), 1-16. doi: 10.1371/journal.pone.0192126