

DISERTASI

**Pengaruh Desain Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen
Organisasi terhadap Retensi Karyawan
Di PT. Suryamas Lumisindo Dwidaya**



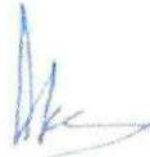
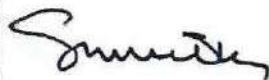
**Oleh:
Andy Soenanta
No. Reg 7647130414**

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
2021**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Dr. Rd. Tuty Sariwulan M.Si

Prof. Dr. Ma'ruf Akbar I, M.Pd

Tanggal:

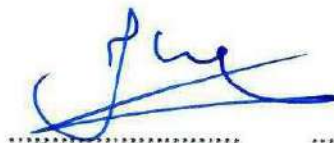
Tanggal:

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd
(Ketua)¹



05-02-2024

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
(Sekretaris)²



Nama : Andy Soenanta

No. Registrasi : 7647130414

Program Studi : Ilmu Manajemen

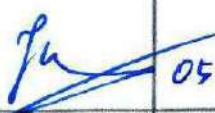



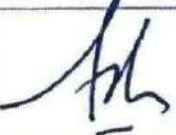

Tgl. Lulus :

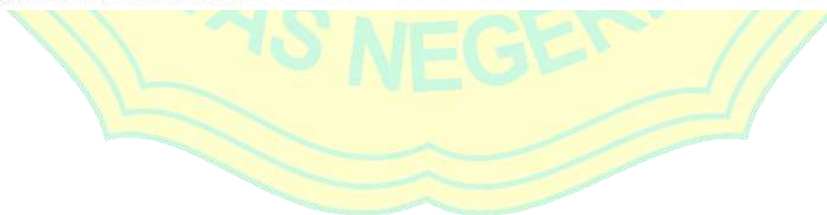
¹ Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

² Koordinator Prodi S3 Ilmu Manajemen

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Andy Soenanta
No Registrasi : 7647130414
Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Ketua)		05-02-2021
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		03-02-2021
3	Dr. Rd. Tuty Sariwulan M.Si (Promotor)		02-02-2021
4	Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd (Kopromotor)		02/02/2021
5	Agung Dharmawan Buchdadi, M.M, Ph.D (Penguji)		01.02.2021
6	Prof. Dr. Adji Suratman, M.Ak (Penguji Luar)		04/02/2021



ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dari desain kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan di sebuah perusahaan lighting di Indonesia, yang menghadapi tingginya perputaran karyawan selama lima tahun terakhir.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausatif dengan metoda survey. Sample dari penelitian ini adalah 204 karyawan perusahaan yang dipilih secara acak. Data yang diperoleh dengan menyebarkan kuisisioner dianalisa menggunakan analisa jalur.

Hasil dari penelitian ini bisa disimpulkan bahwa 1). Desain kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh langsung positif terhadap retensi karyawan 2). Desain kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi secara langsung dan positif terhadap komitmen organisasi; 3) Desain kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi retensi karyawan secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Sehingga untuk meningkatkan retensi karyawan, desain kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi harus diperbaiki.

Perusahaan tidak melihat desain kerja dan komitmen perusahaan sebagai faktor yang penting, yang mengakibatkan setiap tahunnya perusahaan harus mengganti lebih dari 10% karyawannya. Pengetahuan tentang bagaimana dan pentingnya desain kerja masih sangat terbatas baik secara teoritis maupun praktikal karena adanya pengertian yang salah bahwa upah dan benefit adalah faktor utama untuk retensi karyawan.

Kata kunci: desain kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, retensi karyawan

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the effect of the job design, job satisfaction and organizational commitment to employee's retention in an Indonesian lighting company, which faced a high employee turnover in the last 5 years.

Quantitative causative approach used in this research with survey method. The samples of this research were 204 employees selected randomly. The data were obtained by distributing questionnaire and analyzed by using path analysis.

The result of the research can be conclude that: 1) the job design, job satisfaction and organizational commitment had a positive direct effect on employee's retention; 2) job design and job satisfaction had a positive direct effect on organizational commitment; 3) job design and job satisfaction had an indirect effect to employee retention via organizational commitment. Therefore to improve employee's retention, job design, job satisfaction and organizational commitment should be improved.

Company did not see job design and organizational commitment as important factors, which resulted above 10% employee turnover every year. Knowledge about how to create a good job design is still limited both on practical and literature due to this common mistake understanding. This aspect open for further study.

Keywords: job design, job satisfaction, organization commitment, employee retention



PENGARUH DESAIN KERJA, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN DI PT SURYAMAS LUMISINDO DWIDAYA

PENDAHULUAN

Untuk memenangkan persaingan yang ada, perusahaan dituntut mempunyai kemampuan bersaing yang lebih baik atau sering disebut *competitive advantage* dibandingkan perusahaan pesaing lainnya. Kemampuan bersaing yang lebih baik tersebut dapat dilihat dari beberapa segi seperti modal, manajemen, kualitas produk, dan salah satunya adalah pengelolaan sumber daya manusia. Keunggulan daya saing yang lain seperti teknologi produk, desain organisasi memerlukan bantuan sumber daya manusia untuk mengoperasionalkannya. Kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya lain untuk mencapai profitabilitas perusahaan. Untuk dapat mencapai profitabilitas tersebut, sumber daya manusia harus diperhatikan dengan baik karena manusia adalah sumber daya terpenting dari suatu perusahaan yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usahanya kepada perusahaan. Tanpa manusia yang berkompoten dibidangnya, akan betapa sulitnya bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Manusia tersebut yang akan menentukan maju mundurnya suatu perusahaan.

Retensi karyawan merupakan salah satu fokus utama di banyak organisasi saat ini (Oladapo, 2014). Retensi karyawan didefinisikan sebagai persentase karyawan yang bertahan didalam organisasi (Phillips & Connell, 2004). Lebih

lanjut, retensi karyawan dipandang sebagai sebuah strategi bagi organisasi untuk mempertahankan angkatan kerja yang kompetitif (De Long & Davenport, 2003). Tujuan utama retensi karyawan adalah untuk mencegah hilangnya karyawan berkompoten yang kemudian dapat berpotensi pada menurunnya produktivitas perusahaan (Bansal, 2014).

Kemudian, untuk mengukur keberhasilan sebuah perusahaan dalam rangka mempertahankan karyawan, ada beberapa faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi retensi karyawan, diantaranya adalah desain kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Subyek penelitian adalah PT Suryamas Lumisindo Dwidaya, sebuah perusahaan lighting yang bergerak dengan skala national dengan kantor utama di Jakarta Pusat dan memiliki 17 kantor cabang dan satu fasilitas produksi di Sidoarjo Jawa Timur. Perusahaan ini mengalami tingginya perputaran karyawan selama lima tahun terakhir. Dari data internal mereka pada saat melakukan exit interview untuk karyawan yang mengundurkan diri, didapatkan alasan yang tertinggi adalah sebagai berikut: 1) Pekerjaan yang tidak menantang 2). Bosan. Ingin mencoba hal baru dan 3) Manajemen yang tidak terbuka. Dari jawaban tersebut maka dipilihlah 3 faktor desain kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk melihat pengaruhnya terhadap retensi karyawan di perusahaan yang bersangkutan.

Perusahaan yang mampu menjaga karyawannya pada akhirnya akan memberikan manfaat kepada perusahaan, seperti tingkat produktivitas perusahaan yang tinggi, keuntungan yang dapat dimaksimalkan, dan lain sebagainya. Selain itu, tingginya tingkat retensi karyawan yang ada dalam organisasi juga disebabkan

karena karyawan yang diberi kesempatan untuk berkembang, maju, dan menjadi professional lebih mungkin untuk membangun loyalitas yang tinggi dalam jangka panjang terhadap perusahaan (Ketaike, 2013). Oleh karena itu, semakin baik desain kerja, akan semakin baik pula tingkat retensi karyawan.

Dalam berbagai literatur, manajemen talenta dan kepuasan kerja banyak dikaitkan hubungannya. Banyak peneliti mengatakan bahwa manajemen talenta merupakan kunci dari membangun rasa keterikatan karyawan (Thakur, 2015; Bhatnagar, 2007). Lebih lanjut, praktik manajemen talenta menunjukkan komitmen HRM yang lebih dalam menumbuhkan tingkat keterikatan sekaligus menurunkan perputaran karyawan (Corporate Leadership Council, 2004 dalam Thakur, 2015). Oleh karenanya, implementasi manajemen talenta sangat menguntungkan organisasi dalam menjaga dan membangun rasa terikat karyawan sehingga membantu perusahaan meraih kesuksesan.

Oleh karena itu, penelitian ini akan menggali lebih dalam dengan judul **“Pengaruh desain kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan.”**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah terdapat pengaruh desain kerja terhadap kepuasan kerja karyawan?, 2) Apakah terdapat pengaruh desain kerja terhadap retensi karyawan? 3) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan?, 4) Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan?, 5) Apakah terdapat pengaruh langsung desain kerja terhadap komitmen organisasi?, 6) Apakah terdapat pengaruh langsung

kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi? 7) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi? 8) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi? 9) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, metode penelitian yang digunakan adalah survey dengan pendekatan kausal. Hasil survey dianalisis menggunakan *statistic multivariate* dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Populasi penelitian adalah 415 karyawan produsen lampu, dan sampel yang dijadikan responden berdasarkan rumus *slovin* berjumlah 204 karyawan yang dipilih secara acak. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk skala Likert. Dalam skala ini pernyataan-pernyataan yang diajukan dilengkapi dengan lima alternatif jawaban berikut bobotnya untuk setiap alternative. Untuk sekala Linkert, rinciannya adalah: Selalu = 5, Sering = 4, Kadang-kadang = 3, Jarang = 2 dan Tidak Pernah = 1.

Penelitian ini menggunakan 4 instrumen untuk mengukur retensi karyawan, desain kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Instrumen tersebut di uji coba kepada 30 responden, sehingga diperoleh butir-butir instrument yang *valid* (sesuai) dan *reliable* (tingkat kepercayaan). Sebelum dilakukan analisis

jalur, dilakukan beberapa syarat pengujian yang harus dipenuhi yaitu: uji normalitas data, uji linearitas, dan uji signifikansi regresi.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi variabel penelitian yang terdiri atas desain kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi disajikan dalam statistik deskriptif yang meliputi skor minimal, skor maksimal, *range* (rentang), nilai rata-rata (*mean*), modus, median, simpangan baku dan varians.

Pengujian persyaratan analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linieritas dan uji signifikansi regresi. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan data galat taksiran. Dengan menggunakan uji Liliefors, maka data dinyatakan normal jika $L_{hitung} < L_{tabel}$, dan data dinyatakan tidak normal jika $L_{hitung} > L_{tabel}$. Berikut ini adalah rangkuman hasil perhitungan uji normalitas untuk masing-masing galat taksiran.

Hasil menunjukkan bahwa model teoretik yang diuji telah mewakili atau sesuai dengan struktur persamaan yang didasarkan pada data empirik. Dengan demikian hasil yang diperoleh dari penelitian ini sesuai dengan teori yang ada.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa pengujian **hipotesis pertama** membuktikan bahwa desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, desain kerja yang lebih baik akan meningkatkan kepuasan kerja, demikian juga sebaliknya tidak adanya desain kerja yang tidak diperbaharui secara berkesinambungan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pengujian **hipotesis kedua** membuktikan desain kerja berpengaruh

langsung positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini memberikan bukti secara empiris bahwa peningkatan desain kerja karyawan akan memberikan dampak terhadap meningkatnya retensi karyawan. Temuan hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hlanganipai dan Mazanai (2014) meneliti tentang pengaruh desain kerja terhadap retensi karyawan di industri manufaktur, perdagangan, dan perbankan di Afrika Selatan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa adanya hubungan yang signifikan secara statistik antara semua sepuluh (10) variabel desain pekerjaan yang diidentifikasi dan variabel retensi karyawan. Namun korelasi yang kuat diamati antara pengayaan pekerjaan, desain pekerjaan dan perluasan pekerjaan.

Pengujian **hipotesis ketiga** membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini memberikan bukti bahwa kepuasan kerja akan memberikan dampak terhadap retensi karyawan pada perusahaan produsen lampu. Upadhyay (2013) dalam Asia Pacific Journal of Research menyatakan bahwa Benefits of competency mapping for the Organisation: 1) Menetapkan harapan untuk keunggulan kinerja, 2) meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan yang lebih baik, 3) meningkatkan efektivitas pelatihan dan program pengembangan profesional dengan menghubungkannya dengan kriteria keberhasilan, 4) Memberikan pemahaman umum tentang ruang lingkup dan persyaratan peran tertentu, 5) Memberikan standar umum organisasi untuk tingkat karir yang memungkinkan karyawan untuk bergerak melintasi batas-batas bisnis.

Pengujian **hipotesis keempat** membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini menggambarkan bahwa secara empiris bahwa komitmen organisasi yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan akan meningkatkan retensi karyawan. Fakta ini menunjukkan betapa pentingnya komitmen organisasi dalam meningkatkan retensi karyawan. Retensi karyawan dan komitmen organisasi merupakan strategi yang dikembangkan oleh perusahaan. Loyal, karyawan yang terlibat cenderung menghasilkan hasil bisnis kinerja tinggi yang diukur dengan peningkatan penjualan, peningkatan produktivitas, profitabilitas, dan peningkatan retensi karyawan (Rogers, 2001; Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995).

Pengujian **hipotesis kelima** membuktikan bahwa desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menggambarkan bahwa secara empiris bahwa desain kerja akan meningkatkan komitmen organisasi. Fakta ini menjelaskan betapa pentingnya desain kerja sebagai upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Deepak Bangwal, Prakash Tiwari, and Pankaj Chamola (2018). Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa fitur desain tempat kerja dari bangunan hijau memainkan peran utama dalam menentukan seberapa puas penghuni dengan tempat kerjanya

Pengujian **hipotesis keenam** membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menggambarkan bahwa secara empiris kepuasan kerja akan memberikan dampak

terhadap meningkatnya komitmen organisasi. Fakta ini menunjukkan betapa pentingnya kepuasan kerja dalam komitmen organisasi.

Sejumlah penelitian menggunakan berbagai aspek kepuasan kerja untuk memprediksi atribut karyawan seperti kinerja, komitmen organisasi, dan kualitas layanan (Oshagbemi, 2000). Ini adalah masalah yang dapat diperdebatkan apakah kepuasan kerja adalah prediktor komitmen organisasi atau sebaliknya. Beberapa peneliti telah membuat kasus bahwa kepuasan kerja adalah prediktor dari komitmen organisasi (Rose, 2001)

Berdasarkan uraian dan analisa data yang telah dilakukan untuk menguji desain kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh langsung desain kerja terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik desain kerja yang dibuat maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh langsung desain kerja terhadap retensi karyawan. Artinya semakin baik desain kerja yang dilakukan maka akan meningkatkan retensi karyawan.
3. Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan. Artinya kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan menyebabkan meningkatnya retensi karyawan.

4. Terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap retensi karyawan. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka akan menghasilkan retensi karyawan yang semakin baik.
5. Terdapat pengaruh langsung desain kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin baik desain kerja akan didapatkan komitmen organisasi karyawan yang semakin tinggi.
6. Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja akan didapatkan komitmen organisasi yang semakin tinggi
7. Terdapat pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi. Artinya semakin baik desain kerja dan komitmen organisasi maka akan didapatkan retensi karyawan yang semakin meningkat.
8. Terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka akan semakin tinggi juga retensi karyawan.
9. Terdapat pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi desain kerja dan kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi juga retensi karyawan.

Implikasi atas hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Retensi karyawan dengan indikator hubungan karyawan memiliki nilai tertinggi (dinilai tinggi oleh karyawan) dengan demikian indikator ini wajib

dipertahankan. Perusahaan menerapkan hubungan informal dalam hubungan kerja, sehingga atasan dan bawahan tidak mempunyai jarak. Acara berupa *family gathering* yang secara rutin dilakukan oleh perusahaan mempunyai pengaruh yang positif sehingga karyawan merasa nyaman berada didalam organisasi.

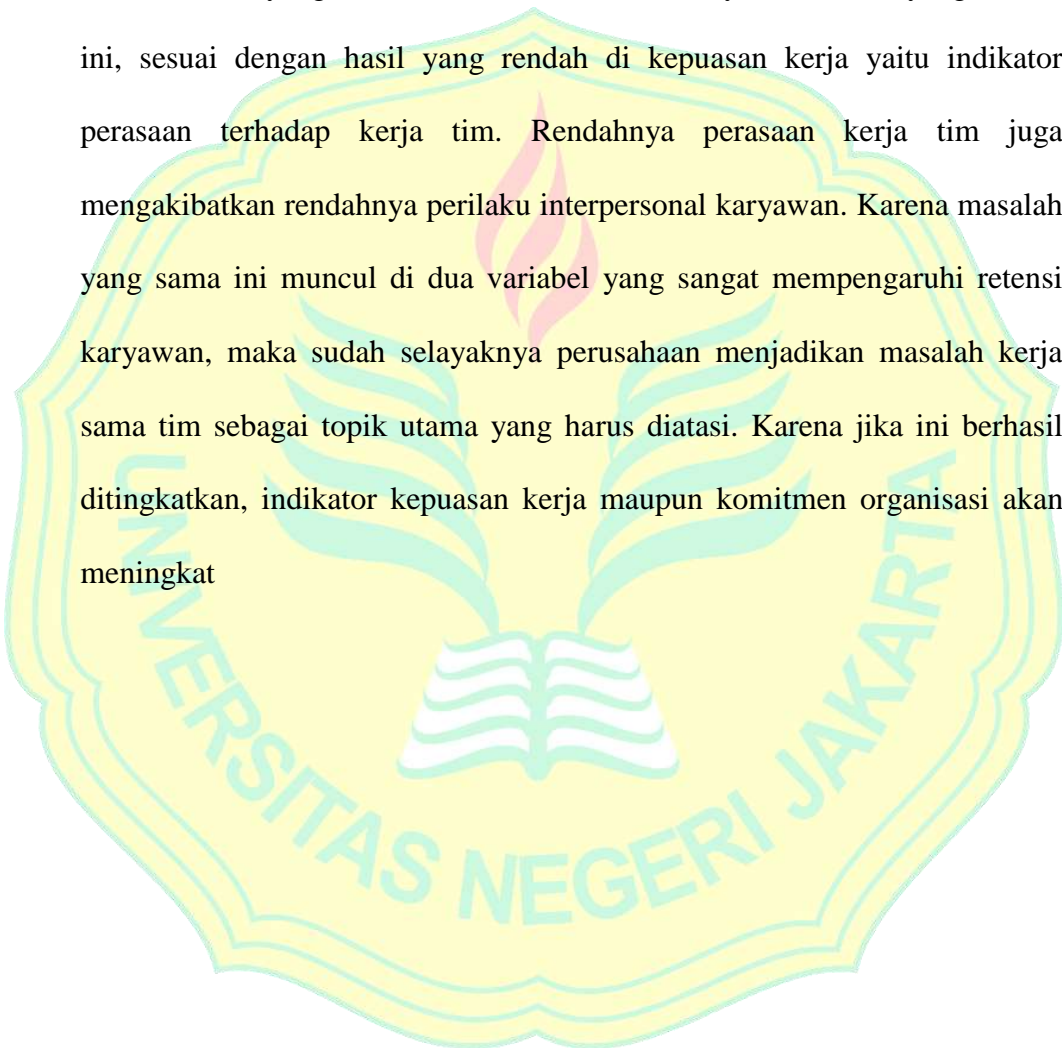
2. Desain kerja dengan indikator spesifikasi kerja memiliki nilai tertinggi (dinilai tinggi oleh karyawan) dengan demikian indikator ini wajib dipertahankan. Perusahaan melakukan *job specification* berdasarkan *job description* yang dilakukan oleh praktisi sumber daya manusia. Hasilnya karyawan merasa bekerja sesuai dengan bidang, kemampuan, pendidikan dan ketertarikannya.
3. Kepuasan kerja dengan indikator perasaan terhadap promosi memiliki nilai tertinggi (dinilai tinggi oleh karyawan) dengan demikian indikator ini wajib dipertahankan. Perusahaan sudah dengan benar menempatkan orang yang sesuai dengan bidangnya dan sesuai dengan kemampuannya, demikian juga promosi memang diiberikan kepada karyawan yang berprestasi, sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.
4. Komitmen organisasi dengan indikator kepatuhan pada perusahaan memiliki nilai tertinggi (dinilai tinggi oleh karyawan) dengan demikian indikator ini wajib dipertahankan. Perusahaan menerapkan *reward and punishment* yang dilakukan secara objektif dan tanpa memandang latar belakang karyawan, sehingga karyawan secara suka rela berusaha untuk tidak melanggar nya.

Dari analisa hasil penelitian, maka rekomendasi adalah sebagai berikut:

1. Retensi karyawan dengan indikator penghargaan memiliki nilai yang rendah (dinilai rendah oleh karyawan) dengan demikian disarankan perusahaan memperbaiki atau memperkenalkan cara penghargaan diluar yang selama ini dilakukan yang hanya berupa insentif kinerja. Penghargaan *non monetary* seperti *employee of the month*, atau pun penghargaan untuk ide produk terbaik perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan indikator ini.
2. Desain kerja dengan indikator relevansi memiliki nilai yang rendah (dinilai rendah oleh karyawan) dengan demikian disarankan agar perusahaan melakukan evaluasi ulang tentang *job description* di setiap posisi jabatan. Karena beranjak dari sebuah perusahaan keluarga, dimana dulunya satu karyawan bisa diminta oleh pemilik untuk melakukan pekerjaan apapun, misalnya penjaga gudang, bisa diminta untuk menagih, untuk mengirim barang atau bahkan untuk mengambil order. Dengan mulai masuknya profesional di level manajer senior, perubahan sudah mulai dilakukan, namun ternyata karyawan masih melihat hal ini sebagai kekurangan, oleh karena nya proses perbaikan harus dipercepat.
3. Kepuasan kerja dengan indikator perasaan terhadap kerja tim (dinilai rendah oleh karyawan) perusahaan berawal dari perusahaan distribusi, dimana mayoritas karyawan adalah tenaga penjualan, yang memang bekerja secara individual, dengan perkembangan perusahaan ke arah produksi, dan cabang di berbagai kota, maka kerja sama tim menjadi relevan dan penting. Nampaknya, banyak karyawan yang masih belum bisa melihat pentingnya hal

ini dalam pekerjaan mereka. dengan demikian disarankan perusahaan terus menerus menekankan dan melakukan pelatihan untuk mengubah karyawan yang terbiasa dan mau mendukung kerja tim.

4. Komitmen organisasi dengan indikator terlibat dalam perilaku interpersonal memiliki nilai yang rendah (dinilai rendah oleh karyawan). Hasil yang rendah ini, sesuai dengan hasil yang rendah di kepuasan kerja yaitu indikator perasaan terhadap kerja tim. Rendahnya perasaan kerja tim juga mengakibatkan rendahnya perilaku interpersonal karyawan. Karena masalah yang sama ini muncul di dua variabel yang sangat mempengaruhi retensi karyawan, maka sudah selayaknya perusahaan menjadikan masalah kerja sama tim sebagai topik utama yang harus diatasi. Karena jika ini berhasil ditingkatkan, indikator kepuasan kerja maupun komitmen organisasi akan meningkat





**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PASCASARJANA**

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta Timur 13220
Telepon : (021) 4721340, Faximile: (021) 4897047, Laman: <http://pps.unj.ac.id>,
E-mail: tu.pps@unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar doktor Ilmu Manajemen dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau ada plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Januari 2021



Andy Soenanta



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Andy Soenanta
NIM : 7647130414
Fakultas/Prodi : Pasca / Ilmu Manajemen
Alamat email : a.soenanta@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pengaruh Desain Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen
Organisasi terhadap Retensi Karyawan di PT Suryamas
Lumisindo Dwidaya

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 21 Februari 2021

Penulis

(Andy Soenanta)
nama dan tanda tangan

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan disertasi yang diajukan sebagai salah satu syarat untuk mendapat gelar Doktor dalam program studi Ilmu Manajemen Program Pasca Sarjana di Universitas Negeri Jakarta (UNJ)

Masalah yang diangkat diilhami dari beberapa perbincangan informal penulis dengan pemilik yang sekaligus memegang jabatan sebagai Direktur Utama di perusahaan tersebut mengenai banyaknya karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaannya. *Lighting industry* merupakan salah satu industri yang sangat rentan dengan perpindahan karyawan, sehingga retensi karyawan merupakan masalah yang dihadapi hampir semua pemain di industri ini. Ada tiga variabel yang bisa mempengaruhi keputusan seorang karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan, penulis memilih untuk meneliti dan menganalisa faktor desain kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap retensi karyawan.

Kami menyadari bahwa disertasi ini masih belum sempurna, oleh sebab itu saran dan masukan untuk perbaikan disertasi ini sangat kami hargai. Akhir kata, terima kasih banyak kepada segenap pihak yang sudah membantu terwujudnya disertasi ini.

Jakarta, November 2020

Andy Soenanta

ACKNOWLEDGEMENT

All praise to Allah SWT who has given many blessing to his servant who are always gratefull so that the author can finish this dissertasion. This dissertation is structured to meet the requirement for obtaining a Doctorate in Human Resources Management, Jakarta State University.

On this occasion, I want to thank all of you who have given me help and guidance so that this dissertation can be completed. For that reason, I would like to express my highest thanks to:

1. Dr. Komarudin, M.Si as the Rector of Jakarta State University
2. Prof. Dr. Nadiroh, MPd as the director of the Postgraduate of Jakarta State University.
3. Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si as the Coordinator of the Doctoral Study Program in Management at the Jakarta State University.
4. Prof. Dr. Ma'ruf Akbar I, M.Pd and Dr. Rd. Tuty Sariwulan M.Si as my promotor and co-promotor in completing this dissertation through guidance, direction and encouragement that is very usefull for the preparation and writing this dissertation.
5. All postgraduate lecturer at Jakarta State University, especially in the Human Resources Management Program.
6. Mr. Benny Dharmawan, Managing Director of PT Suryamas Lumisindo Dwidaya and all of employees in the company.
7. My whole family and my friends for the all the support and encouragement

Finally, I would like to thank to all of you that I can not mention one by one by names in assisting and finalizing this dissertation.

Hopefully this dissertation can be usefull for us and become important input for anybody who need it.

Jakarta, November 2020

Andy Soenanta



DAFTAR ISI

PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
RINGKASAN	v
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	xvii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	xviii
KATA PENGANTAR	xix
ACKNOWLEDGEMENT	xx
DAFTAR ISI	xxii
DAFTAR TABEL	xxvi
DAFTAR GAMBAR	xxviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pembatasan Masalah	10
C. Rumusan Masalah	11
D. Tujuan Penelitian	12
E. Kebaruan Hasil Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Latar Belakang Teori	13
1. Retensi Karyawan	14
2. Desain Kerja	31
3. Kepuasan Kerja	36
4. Komitmen Organisasi	45
B. Penelitian-Penelitian yang Relevan	56
C. Kerangka Teori	72
D. Hipotesis dan Model Penelitian	83

BAB III METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian	84
B. Desain Penelitian	84
C. Sampel	85
D. Penyusunan Instrumen	86
1. Retensi Karyawan	87
a. Definisi Konseptual	87
b. Definisi Operasional	87
c. Jenis dan Kisi-kisi Instrumen	87
d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas	88
2. Desain Kerja	89
a. Definisi Konseptual	89
b. Definisi Operasional	89
c. Jenis dan Kisi-kisi Instrumen	89
d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas	90
3. Kepuasan Kerja	91
a. Definisi Konseptual	91
b. Definisi Operasional	91
c. Jenis dan Kisi-kisi Instrumen	91
d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas	92
4. Komitmen Organisasi	93
a. Definisi Konseptual	93
b. Definisi Operasional	93
c. Jenis dan Kisi-kisi Instrumen	94
d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas	94
E. Teknik Analisis Data	95
F. Hipotesis Statistika	96

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Responden	98
B. Deskripsi Data	99
1. Retensi Karyawan (Y)	99
2. Desain Kerja (X ₁)	103
3. Kepuasan Kerja (X ₂)	105
4. Komitmen Organisasi (X ₃)	107
C. Uji Persyaratan Analisis	109
1. Uji Normalitas	109
D. Pengujian Hipotesis	111
E. Pembahasan	128

F. Novelty	142
G. Keterbatasan Penelitian	143

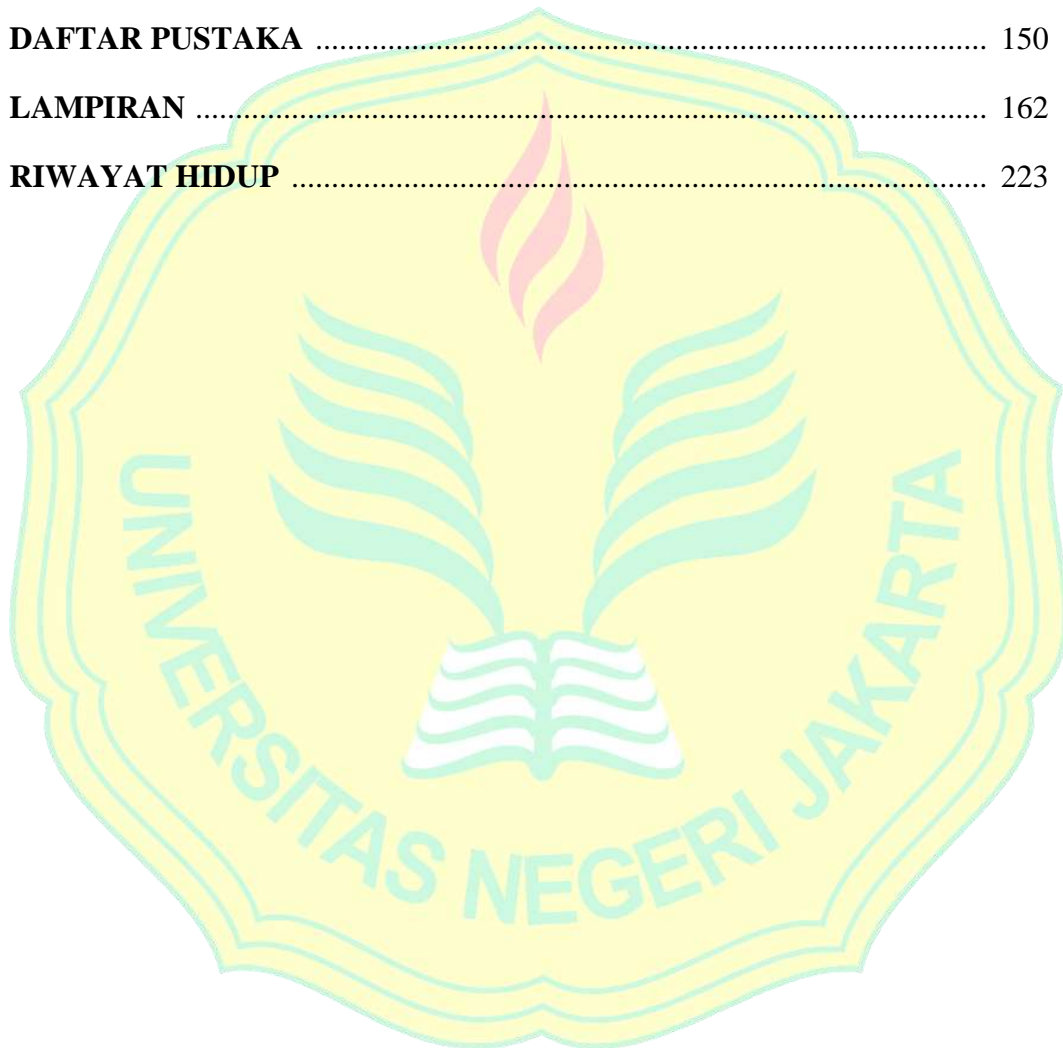
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan	145
B. Implikasi	146
C. Saran	147

DAFTAR PUSTAKA	150
-----------------------------	-----

LAMPIRAN	162
-----------------------	-----

RIWAYAT HIDUP	223
----------------------------	-----



DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Research Gap	8
Tabel II.1 Hasil Penelitian yang Relevan	56
Tabel III.1 Jumlah populasi dan sample di PT Suryamas Lumisindo Dwidaya	86
Tabel III.2 Kisi-kisi Instrumen Retensi Karyawan	88
Tabel III.3 Kisi-kisi Instrumen Desain Kerja (X ₁)	90
Tabel III.4 Kisi-kisi Instrumen Kepuasan kerja (X ₂)	92
Tabel III.5 Kisi-kisi Instrumen Komitmen Organisasi (X ₃)	94
Tabel IV.1 Profil Responden	98
Tabel IV.2 Distribusi Frekuensi Data Variabel Retensi Karyawan	100
Tabel IV.3 Distribusi Rata-Rata Perhitungan Indikator Retensi Karyawan (Y)	102
Tabel IV.4 Distribusi Frekuensi Data Variabel Desain Kerja	103
Tabel IV.5 Distribusi Rata-Rata Perhitungan Indikator Desain Kerja (X ₁)	104
Tabel IV.6 Distribusi Frekuensi Data Variabel Kepuasan Kerja	105
Tabel IV.7 Distribusi Rata-Rata Perhitungan Indikator Kepuasan Kerja (X ₂)	106
Tabel IV.8 Distribusi Frekuensi Data Variabel Komitmen Organisasi ...	107
Tabel IV.9 Distribusi Rata-Rata Perhitungan Indikator Komitmen Organisasi (X ₃)	108
Tabel IV.10 Uji Normalitas Data	110
Tabel IV.11 Anova	111
Tabel IV.12 Koefisien Jalur Desain Kerja (X ₁) terhadap Kepuasan Kerja (X ₂)	112
Tabel IV.13 Koefisien Determinasi Desain Kerja (X ₁) terhadap Kepuasan Kerja (X ₂)	112
Tabel IV.14 Anova	113

Tabel IV.15 Koefisien Jalur Desain Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) terhadap Retensi Karyawan (Y)	114
Tabel IV.15 Koefisien Determinasi Desain Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) terhadap Retensi Karyawan (Y)	115
Tabel IV.16 Pengaruh Desain Kerja (X1), dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasi (X3)	115
Tabel IV.17 Koefisien Jalur Desain Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), terhadap Komitmen Organisasi (X3)	116
Tabel IV.18 Koefisien Determinasi Desain Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasi (X3)	117
Tabel IV.19 Koefisien X1 terhadap X2	117
Tabel IV.20 Koefisien X1 terhadap Y	118
Tabel IV.21 Koefisien X2 terhadap Y	119
Tabel IV.22 Koefisien X2 terhadap Y	120
Tabel IV.23 Koefisien X1 terhadap X3	121
Tabel IV.24 Koefisien X2 terhadap X3	122
Tabel IV.25 Rangkuman Dekomposisi Koefisien Jalur	127
Tabel IV.26 Rangkuman Dekomposisi Koefisien Jalur	222

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment	13
Gambar II.2 Komitmen Organisasi	51
Gambar II.3: Job Design dan Retention	73
Gambar III.1 Model Hipotetik Penelitian	85
Gambar IV.1 Grafik Histogram Variabel Retensi karyawan (Y)	102
Gambar IV.2 Grafik Histogram Variabel Desain Kerja (X_1)	104
Gambar IV.3 Grafik Histogram Variabel Kepuasan Kerja (X_2)	106
Gambar IV.4 Grafik Histogram Variabel Komitmen organisasi	108
Gambar IV.5 Desain kerja dan Retensi karyawan	131

