

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2006) pengertian retensi karyawan adalah suatu upaya untuk mempertahankan karyawan agar tetap berada didalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara maksimal. (Karthi, 2012) menyatakan retensi karyawan adalah suatu proses dimana karyawan didorong untuk tetap berada dalam suatu organisasi sampai proyeknya selesai atau dalam periode maksimum

Menurut Ragupathi (2013), retensi karyawan mengacu pada teknik yang digunakan oleh manajemen untuk membantu karyawan tetap dengan organisasi untuk jangka waktu yang lama. Sedangkan menurut Sumarni (2011), *employee retention* atau retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan.

Tujuan dari retensi karyawan ialah untuk mempertahankan karyawan yang pasti dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (intangible asset) yang tak ternilai bagi perusahaan. dengan kata lain retensi merupakan sebuah keharusan yang dimiliki semua perusahaan agar supaya perusahaan dapat menjadi lebih sehat baik secara keuangan maupun produksi

Sebuah retensi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan menentukan mereka untuk keluar atau tetap bertahan di dalam perusahaan. Kepuasan kerja dan retensi karyawan memiliki hubungan yang tidak dapat dipisahkan. Menurut (Mathis & Jackson, 2006). hubungan kepuasan kerja dengan retensi karyawan sebagai berikut: individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi.

Adanya faktor lain yang mempengaruhi retensi adalah kompensasi. Handaru (2013) menyatakan kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasinya. (Astuti, 2014) menyatakan melalui kompensasi karyawan akan lebih semangat untuk bekerja.

Faktor lain yang juga mempengaruhi retensi adalah lingkungan kerja (Prasetya & Suryono, 2014). Muceke dalam (Pratiwi & Sriathi, 2017) berpendapat karyawan merasa lebih puas dan loyal terhadap perusahaan apabila mereka mempunyai pengalaman positif dari lingkungan kerja dan karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di perusahaan.

Menurut Mathis & Jackson (2006) menyatakan terdapat 3 indikator di dalam retensi karyawan antara lain:

- 1) Peluang karir organisasi, dimana organisasi menyediakan peluang karir yang sama bagi setiap karyawan yang nantinya akan mampu meningkatkan perkembangan masa depan para karyawan

- 2) Penghargaan yang diberikan, dimana perusahaan selalu memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan.
- 3) Hubungan karyawan, dimana rekan kerja tidak pernah bertindak diskriminatif (membeda-bedakan) antara karyawan yang satu dengan yang lainnya

2.1.2 Kepuasan Kerja

Locke (1976) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Singkatnya, kepuasan kerja dapat menceritakan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Sedangkan menurut (Rivai, 2004), kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja

Pengertian kepuasan kerja menurut Susilo Martoyo (1992: 115) adalah salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Sedangkan Handoko (2001: 193) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2008) Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini mencerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut (Robbins, 2006) pengertian kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya

Menurut Locke dalam (Hasibuan, 2008) terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, serta akan diterapkan dalam penelitian ini :

1. Gaji

Salah satu indikator terkait *job satisfaction* adalah Gaji. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan setiap bulannya. Indikator ini merupakan elemen terpenting di yang menunjang kepuasan kerja itu sendiri, dimana besar kecilnya suatu gaji seseorang sangat mempengaruhi kepuasan kerja

2. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri adalah segala bentuk tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Dimana ini merupakan suatu tugas yang harus diemban oleh seseorang yang harus bisa diselesaikan setiap harinya sesuai kemampuan yang dimiliki

3. Kesempatan promosi

Indikator lain yang menjadi tolak ukur *job satisfaction* adalah kesempatan promosi . Kesempatan promosi yaitu kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk mengembangkan karier. Indikaor ini merupakan

pemberian kesempatan untuk naik jabatan kepada seorang karyawan yang memiliki *soft* dan *hard skill* yang dibutuhkan perusahaan.

4. Pengawasan

Pengawasan adalah kemampuan penyelia perusahaan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada karyawan. Pengawasan merupakan proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.

5. Rekan kerja

Rekan kerja adalah kemampuan perusahaan untuk menyediakan rekan kerja yang nyaman kepada karyawannya. Dalam indikator ini perusahaan harus mampu dalam memilih rekan kerja yang sesuai dengan skill yang dimiliki, hal ini akan berdampak pada karyawan yang akan merasa tenang jika di pilihkan rekan kerja yang sesuai

2.1.3 Kompensasi

Pengertian kompensasi menurut Gary Dessler (1997:461) adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaannya karyawan itu. Sedangkan menurut (Rivai, 2004) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. pemberian kompensasi merupakan salah satu fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan sebagai individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Lubis (2015) menyatakan bahwa kompensasi merupakan hal yang penting bagi karyawan adalah sebagai individu, karena upah merupakan suatu bentuk nilai yang diterima oleh karyawan atas kinerjanya yang diberikan untuk perusahaan. Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk financial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya

Menurut Gary Dessler dalam (Simamora, 2004) terdapat lima indikator yang mempengaruhi kompensasi, serta akan diterapkan dalam penelitian ini :

1. Upah dan gaji

Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan

3. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian

4. Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan yang diperoleh karyawan

2.1.4 Lingkungan Kerja

Menurut Schultz & Schultz (2006), lingkungan kerja ialah suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri dari tempatnya melakukan pekerjaan terhadap perilaku dan sikap yang diberikan pekerja dimana hal itu berhubungan dengan proses terjadinya berbagai perubahan psikologis yang disebabkan oleh hal yang dialami di dalam pekerjaannya atau didalam kondisi tertentu yang perlu mendapat perhatian yang lebih oleh organisasi yang bisa memberikan kebosanan dalam bekerja, kerja yang selalu monoton serta kelelahan kerja

Menurut Siagian (2014) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Sedangkan menurut Budi W. Soetjipto (2008) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala suatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Siagian (2014) menyatakan bahwa secara garis besar lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

Menurut Schultz & Schultz dalam Siagian (2014) indikator Lingkungan kerja di perusahaan terbagi ke dalam dua dimensi yaitu : lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, yang akan digunakan di dalam penelitian ini :

1. lingkungan kerja fisik

- a. Bangunan tempat kerja

Bangunan tempat kerja di samping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja, agar karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.

- b. Peralatan kerja yang memadai

Peralatan yang memadai sangat dibutuhkan karyawan karena akan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang di embannya di dalam perusahaan.

c. Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di perusahaan. Selain itu ada hal yang perlu di perhatikan oleh perusahaan yakni tentang cara memanusiakan karyawannya, seperti tersedianya fasilitas untuk karyawan beristirahat setelah lelah bekerja dan juga tersedianya tempat ibadah.

d. Tersedianya sarana angkutan

Tersedianya sarana angkutan akan mendukung para karyawan untuk sampai di tempat kerja dengan tepat waktu, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah di peroleh.

2. Lingkungan kerja non fisik

a. Hubungan rekan kerja setingkat

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan

b. Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masingmasing

c. Kerjasama antar karyawan

Kerjasama antara karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien



2.2. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini tampak pada tabel 2.1

Table 2. 1
Penelitian Terdahulu

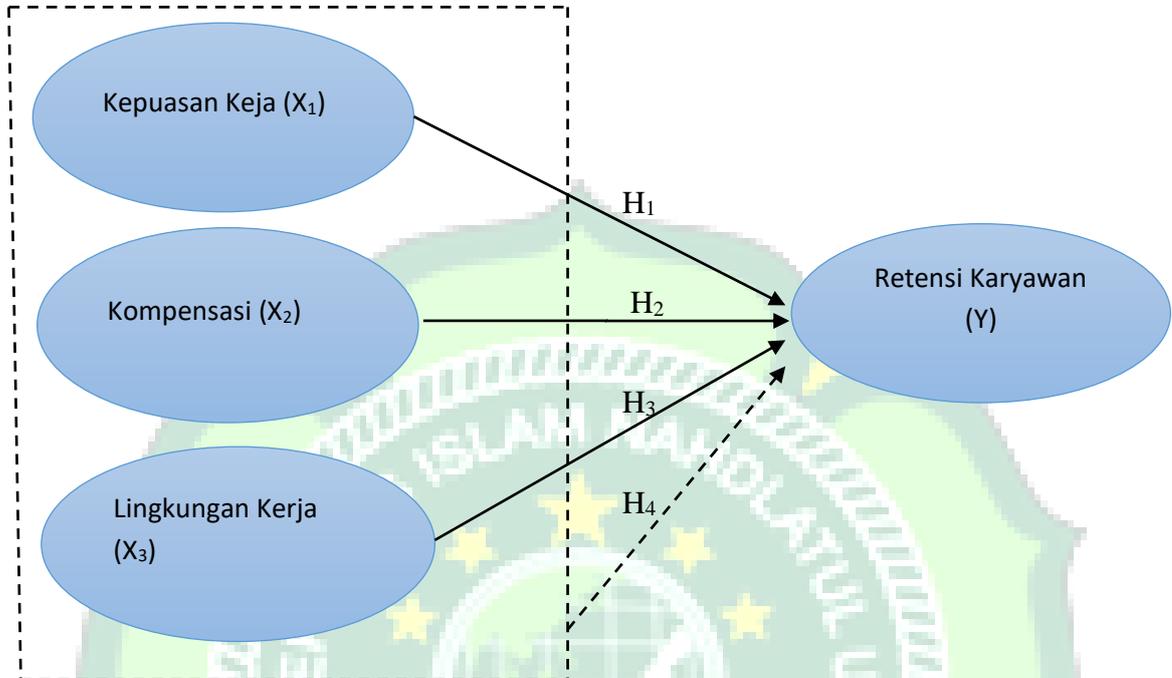
No	Nama dan judul	Variabel (V)	Hasil dan kesimpulan
1	(Putra & Rahyuda, 2016) Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan <i>Perceived Organizational Support</i> (Pos) Terhadap Retensi Karyawan	V. independen - Kompensasi - Lingkungan Kerja - Perceived Organizational Support (POS) V. dependen - Retensi Karyawan	Kompensasi, lingkungan kerja, dan <i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif terhadap retensi karyawan di Green Villas Hotel Tuban Bali
2	(Lisdayanti, 2015) Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada pt bumi sari prima pematangsiantar	V. independen - kepuasan kerja V. dependen - retensi kariawan	nilai signifikansi pada variabel ini $0,000 < 0,05$. Hasil pengujian t hitung dengan taraf kesalahan 5% adalah 11,041 lebih besar dari t tabel yaitu 1,986. Oleh karena t hitung $>$ t tabel, sehingga H_0 ditolak, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan pada PT Bumi Sari Prima Pematangsiantar
3	(Aditeresna & Mujiati, 2018) Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan di kutabex hotel	V. independen - kompensasi - kepuasan - pengembangan karir V. dependen - retensi karyawan	1. Pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan, hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. 2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan, hasil ini mempunyai arti kepuasan kerja

			berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
4	(Nurisman, 2018) Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, pengembangan karyawan dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan generasi y di pt pamapersada nusantara	V. independen - lingkungan kerja -budaya organisasi -pengembangan karyawan -kepuasan kerja V. dependen -retensi karyawan	Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh yang signifikan dari Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan tidak ada dampak yang signifikan dari Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan, terhadap Retensi Karyawan juga ada pengaruh tidak langsung dari Budaya Organisasi dan Pengembangan Karyawan ke Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja
5	Seran dkk (2018) Pengaruh kepuasan dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan (studi kasus pada pt. Surya bataramahkota kupang)	V. independen - kepuasan kerja -lingkungan kerja V. dependen -Retensi karyawan	1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. Surya Batara Mahkota Kupang. 2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. Surya Batara Mahkota Kupang. 3) Kepuasan kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Surya Batara Mahkota Kupang.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambaran kerangka pemikiran teoritis yang digunakan di dalam penelitian

ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka pemikiran teoritis

Sumber : Putra dan Rahyuda (2016), Lisdayanti (2015) Aditeresna, dan Mujianti (2018), Nurisman (2018), Seran dkk (2018)

2.4. Perumusan Hipotesis

2.4.1 Hubungan antara kepuasan kerja terhadap retensi karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tinggal atau meninggalkan organisasi, jika mereka karyawan percaya bahwa mereka diperlukan secara adil dan mendapatkan penghargaan, mereka tidak akan mungkin untuk meninggalkan organisasi sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung meninggalkan organisasinya Aydogdu dan Asikgil (2011). Hasil penelitian yang dilakukan Seran, dkk (2018)

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, karena semakin tingginya tingkat kepuasan kerja maka akan lebih rendahnya niat untuk keluarnya karyawan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis satu.

H₁ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan

2.4.2 Hubungan antara kompensasi terhadap retensi karyawan

Kumar et al. (2012) menemukan bahwa karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan jika mereka mendapatkan kompensasi yang layak. Secara tidak langsung karyawan akan termotivasi untuk memiliki niat untuk tinggal di dalam sebuah perusahaan. Sistem upah yang efisien mempengaruhi karyawan untuk tinggal lebih lama, karena jika kompensasinya yang didapatkan sesuai dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan tinggal lebih lama

Hasil penelitian yang dilakukan (Putra & Rahyuda, 2016) kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Retensi Karyawan. Hasil yang didapat sesuai dengan apa yang ada dalam hipotesis dua.

H₂ : Kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan

2.4.3 Hubungan antara lingkungan kerja terhadap retensi karyawan

Hafanti dkk. (2015) keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi atau meninggalkan organisasi dipengaruhi oleh lingkungan kerja. (Muceke, 2012) berpendapat para karyawan akan merasa lebih puas dan loyal terhadap perusahaan ketika mereka mempunyai suatu pengalaman positif dari lingkungan kerja dan karyawan tersebut akan bertahan di perusahaan lebih lama. Dalam jurnal (Pratiwi & Sriathi, 2017)

Dari hasil penelitian (Putra & Rahyuda, 2016) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hasil yang didapat sesuai dengan apa yang ada dalam hipotesis tiga

H₃ : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan

2.4.4 Hubungan antara kepuasan kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan

Swaminathan (2013) menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan mempengaruhi kualitas kerja karyawan, dimana akan memiliki pengaruh yang baik terhadap pencapaian tujuan perusahaan. kepuasan kerja dapat mempengaruhi retensi ketika karyawan merasa puas akan pekerjaannya, mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan dan hubungan yang baik dengan rekan kerjanya (Aditeresna & Mujiati, 2018)

kompensasi merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan sebagai individu, karena upah merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. (Lubis, 2015). Di dalam penelitian (Aditeresna & Mujiati, 2018) kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan

Edwin (2012) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik dapat menjadi lebih efektif untuk menjaga retensi. Berdasarkan pemaparan diatas maka disimpulkan bahwa hasil-hasil tersebut sesuai dengan hipotesis empat.

H₄ : Kepuasan kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan