

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Retensi Karyawan

2.1.1.1. Definisi Retensi Karyawan

Mathis & Jackson (2006) mendefinisikan retensi karyawan merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan di dalam organisasi. Retensi karyawan mengacu pada berbagai kebijakan dan praktik yang mengarahkan karyawan agar bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Jika retensi karyawan dapat dijalankan dengan baik oleh perusahaan, maka pekerjaan yang dilakukan karyawan akan maksimal dan tujuan dari perusahaan dapat dicapai. Retensi karyawan membantu mengurangi pemborosan dalam hal waktu, tenaga dan uang yang dihabiskan dalam mempekerjakan dan melatih karyawan baru. Mencegah keluarnya karyawan yang memiliki keahlian dari organisasi merupakan tujuan utama dari retensi karyawan.

Menurut Carsen (2005) retensi karyawan adalah suatu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bertahan dalam perusahaan dengan jangka waktu tertentu. Jika ingin memaksimalkan retensi, seharusnya perusahaan harus memaksimalkan jumlah karyawan yang tetap dalam perusahaan karena memang karyawan tersebut ingin tetap dalam perusahaan, bukan karena paksaan dari perusahaan. Retensi juga melibatkan meminimalisasi karyawan yang berkinerja rendah untuk

meningkatkan ruang lapang dan sumber daya lebih bagi karyawan yang berkinerja baik.

Menurut Ragupathi (2014) retensi karyawan adalah proses dimana karyawan didorong untuk tetap berada dalam suatu organisasi sampai proyeknya selesai atau dalam periode maksimum. Apabila program retensi memiliki kualitas yang baik dalam memperhatikan pendekatan yang efektif untuk memotivasi karyawan melalui pendekatan penghargaan yang inovatif, maka akan mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral serta meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan retensi dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi dari karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas, dan partisipasi karyawan dalam kegiatan (Hasibuan, 2014).

Ahlich (2000) mendefinisikan retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Jika retensi karyawan dapat dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan maka pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan efektif dan efisien, sehingga perlu langkah antisipasi agar perusahaan dapat mempertahankan aset sumber daya manusianya.

Heathfield, (2008) mendefinisikan retensi karyawan sebagai segala sesuatu yang dilakukan pemberi kerja untuk mendorong karyawan yang memenuhi syarat dan produktif untuk terus bekerja untuk organisasi. Jadi, sangat penting bagi perusahaan agar tidak kehilangan karyawan, yang dapat

mengakibatkan kerugian dalam pekerjaan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memperhatikan segala sesuatu yang berhubungan dengan hak karyawan.

2.1.1.2. Manajemen Retensi Karyawan

Agar dapat mengelola retensi karyawan dengan baik, penting bagi perusahaan untuk mengatur retensi para karyawan. Apabila kurang diperhatikan, retensi karyawan kemungkinan besar tidak berjalan optimal. Menurut Mathis & Jackson (2006), proses manajemen retensi karyawan terdiri atas:

1. Pengukuran dan Penilaian Retensi Karyawan

Untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat diambil untuk meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi turnover, keputusan manajemen lebih membutuhkan data dan analisis daripada kesan subjektif dari kondisi individual yang dipilih, atau reaksi terhadap hilangnya beberapa karyawan penting. Oleh karena itu penting untuk mempunyai beberapa jenis ukuran dan analisis yang berbeda. Data yang dapat diukur dan dinilai, terdiri dari:

1. Analisis Pengukuran Perputaran
2. Biaya Turnover
3. Survei Karyawan
4. Wawancara Keluar Kerja

2. Intervensi Retensi Karyawan

Berbagai intervensi Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dilakukan untuk meningkatkan retensi karyawan. Turnover dapat dikendalikan dan dikurangi dengan beberapa cara, yaitu:

1. Proses perekrutan dan seleksi
2. Orientasi dan pelatihan

3. Kompensasi dan tunjangan
 4. Perencanaan dan Motivasi
 5. Hubungan karyawan
3. Evaluasi dan Tindak Lanjut

Setelah intervensi dilakukan, selanjutnya langkah evaluasi dan tindak lanjut dapat dilakukan dengan cara:

1. Menelaah data perputaran secara tetap
2. Memeriksa hasil intervensi
3. Menyesuaikan usaha intervensi

2.1.1.3. Strategi Retensi Karyawan

Ada 5 macam strategi retensi karyawan, yaitu kompensasi, pemenuhan harapan, induksi, praktik SDM yang memperhatikan keluarga karyawan, serta pelatihan dan pengembangan. Kelima hal itu tidak semata-mata bisa meningkatkan retensi karyawan. Ada sejumlah hal lain yang perlu diperhatikan, terkait dengan strategi retensi karyawan (Torrington, 2003).

1. Strategi Retensi Kompensasi

Kompensasi dimasukkan sebagai strategi retensi pertama, karena hal ini sering kali dianggap sebagai pemicu utama ketidakpuasan karyawan yang pada akhirnya menyebabkan ketiadaan retensi. Bila mereka merasa tidak puas, mereka mungkin tidak bekerja seperti seharusnya, dan pada akhirnya, perusahaan sulit mengharapkan retensi mereka. Tetapi bila kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka yang terjadi hanyalah pemeliharaan tingkat kepuasan, bukan kepuasan yang meningkat pesat.

2. Strategi Retensi Pemenuhan Harapan

Karyawan masuk ke dalam perusahaan dengan sejumlah harapan, antara lain harapan untuk mendapat promosi, harapan untuk bekerja dengan tenang, harapan untuk mendapat kesesuaian imbalan dengan tenaga yang telah dicurahkan. Pemenuhan harapan karyawan sebenarnya termasuk di dalam kontrak psikologis.

3. Strategi Induksi

Induksi terkait dengan masa orientasi karyawan baru. Ada sejumlah tujuan induksi, yaitu membantu karyawan baru untuk menyesuaikan emosinya dengan tempat kerja baru, menjadi wadah untuk menyampaikan informasi dasar tentang organisasi, dan menyampaikan aspek budaya yang dimiliki perusahaan, seperti kebiasaan yang ada di perusahaan itu.

4. Strategi Retensi Praktik SDM

Praktik SDM dengan memerhatikan keluarga karyawan. Contoh, bila seorang karyawan yang sudah berkeluarga akan dimutasi, pihak perusahaan harus mempertimbangkan nasib keluarga inti karyawan tersebut. Satu solusi yang baik adalah, saat menugaskan karyawan yang sudah berkeluarga ke luar kota, pihak perusahaan harus memperhatikan akomodasi bagi keluarga karyawan tersebut, setidaknya membantu mencari akomodasi bagi keluarga karyawan itu.

5. Strategi Retensi Bidang Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan

Penugasan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang tidak adil pun bisa mengurangi retensi karyawan. Perusahaan harus menyampaikan alasan

yang masuk akal dan transparan saat akan mengirim karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan. Tanpa transparansi, akan timbul kecurigaan. Rasa curiga dapat menimbulkan konflik, menghasilkan situasi kerja yang tidak sehat, dan pada akhirnya mengurangi retensi karyawan.

2.1.1.4. Indikator Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2006) menyatakan terdapat tiga indikator di dalam retensi karyawan, dimana diharapkan karyawan akan bertahan di tempat kerja jika ketiga unsur ini dipenuhi. Ketiga indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat retensi karyawan, antara lain:

a. Peluang Karir Organisasi

Dimana organisasi menyediakan peluang karir yang sama bagi setiap karyawan yang nantinya akan dapat meningkatkan perkembangan masa depan para karyawan.

b. Penghargaan Yang Diberikan

Dimana perusahaan selalu memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan.

c. Hubungan Karyawan

Dimana rekan kerja tidak pernah melakukan diskriminasi dan saling menghargai satu dengan yang lain.

2.1.2. Kompensasi

2.1.2.1. Definisi Kompensasi

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena jumlah kompensasi memperlihatkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu

sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sdm terbaik. Hasibuan (2011), menyatakan bahwa kompensasi adalah suatu pendapatan dimana pemberiannya yang berupa barang, uang atau lain sebagainya yang akan didapat oleh karyawan sebagai suatu imbalan.

Mudayen (2010) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan atau balas jasa yang diberikan secara teratur oleh perusahaan baik berupa uang (*financial*) maupun bukan uang (*non financial*) kepada karyawan atas bantuan tenaga yang telah mereka berikan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih oleh perusahaan. Kompensasi harus mempunyai dasar yang kuat, benar dan adil. Apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa kepada karyawan, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan sdm terbaik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang berpotensi akan merasa dihargai dan bersedia untuk bertahan di perusahaan (Muljani, 2002)

Simamora (2004) menyatakan kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusinya kepada organisasi. Kompensasi juga dapat meningkatkan ataupun menurunkan retensi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk memberikan apresiasi kepada karyawan seperti memberikan kompensasi dan fasilitas yang memadai. Kebutuhan hidup karyawan merupakan salah satu alasan yang menyebabkan mengapa mereka bekerja.

Apabila kebutuhan karyawan terpenuhi, maka mereka akan tetap bertahan di perusahaan (Arnold, 2005).

Pendapat lain menurut Rivai (2008) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Bila kompensasi dikelola dengan baik, maka akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan, bila tidak dikelola dengan baik, maka akan mengganggu jalannya usaha.

2.1.2.2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Rachmawati (2008) tujuan perusahaan memberikan kompensasi pada karyawannya:

1. Mendapat karyawan yang berkualitas

Perusahaan berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan.

2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Dengan adanya persaingan kompensasi, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berpotensi dan berkualitas untuk tetap bekerja pada perusahaan. Hal ini untuk mencegah turnover karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh perusahaan lain dengan iming-iming gaji yang lebih tinggi.

3. Adanya keadilan

Perusahaan harus mempertimbangkan pemberian kompensasi yang adil. Adanya administrasi kompensasi menjamin tercapainya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan.

4. Perubahan sikap dan perilaku

Kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang merugikan serta mempengaruhi produktivitas kerja.

5. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang diinginkan, sehingga dengan upah yang kompetitif, perusahaan dapat mendapatkan keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

6. Administrasi legalitas

Pemberian kompensasi harus mengikuti peraturan pemerintah yang diatur dalam undang-undang, sehingga pemberian kompensasi di setiap perusahaan merata, sesuai dengan peraturan pemerintah.

2.1.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Faktor-Faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2012) antara lain :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja lebih banyak daripada lowongan pekerjaan yang tersedia maka kompensasi relatif kecil.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

3. Serikat buruh

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar.

4. Produktifitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik maka jumlah kompensasi akan semakin besar.

5. Pemerintah dengan undang undang & keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Pemerintah berkewajiban melindungi rakyat dari tindakan otoriter perusahaan dalam menetapkan besar kecilnya kompensasi.

6. Biaya hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi akan mengikuti.

7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menjabat jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Hal ini wajar karena karyawan yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika tingkat pendidikan karyawan tinggi dan pengalaman kerjanya lama maka gaji atau kompensasi juga semakin tinggi, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*.

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang tinggi maka tingkat kompensasi semakin tinggi, karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian untuk mengerjakannya.

2.1.2.4. Indikator Kompensasi

Ada empat indikator untuk menilai kompensasi menurut Simamora (2004) :

1. Gaji dan upah yang adil

Gaji umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan dan tahunan. Sedangkan upah biasanya berlaku untuk tarif per jam.

2. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan

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

3. Tunjangan yang sesuai harapan

Pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan organisasi dapat membayar semua atau sebagian dari tunjangan tersebut.

4. Fasilitas yang memadai

Sarana penunjang bagi pegawai untuk melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2.1.3. Motivasi

2.1.3.1. Definisi Motivasi

Menurut Hasibuan (2009), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan turun (Kasmir, 2016).

Menurut Siagian (2009) menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Semakin besar karyawan termotivasi maka akan besar pula daya dorong untuk memberikan kontribusi bagi organisasi.

Flippo (2012) motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Karyawan yang termotivasi akan merasa lebih bersemangat sehingga ia akan bekerja dengan lebih baik. Kurangnya motivasi pada karyawan dapat membawa dampak yang buruk bagi perusahaan karena dapat menurunkan kinerjanya bagi organisasi.

Motivasi adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi, tingkat usaha, dan kegigihan di dalam menghadapi rintangan (George et al., 2005).

2.1.3.2. Teori Motivasi

Psikolog perilaku mengembangkan berbagai teori tentang motivasi untuk memahami reaksi seseorang dan bagaimana motivasi mengendalikan perilaku manusia. Tiga teori motivasi paling atas menggambarkan kita memahami dan membedakan praktek dan penerapan motivasi di lingkungan kerja :

1. Teori Manajemen Ilmiah Taylor

Frederick Taylor mengajukan teori motivasi yang menjelaskan bagaimana kebanyakan orang dapat termotivasi secara eksklusif melalui pembayaran dengan mengacu pada pekerjaan yang mereka lakukan. Taylor beranggapan bahwa kebanyakan orang tidak merasa kepuasan selama bekerja kecuali imbalan langsung tidak diberikan dalam bentuk tunjangan moneter. Banyak pengusaha yang menyatakan membayar pekerja / karyawan pabrik sesuai dengan kinerja masing-masing dan jumlah total item yang mereka hasilkan telah mengeksekusi pikirannya.

2. Teori Hubungan Manusia Mayo

Elton Mayo mengajukan teori motivasi, yang mempelajari kebutuhan sosial setiap anggota staf. Menurut Mayo, hanya gaji yang tidak bisa memotivasi masyarakat untuk melakukan upaya terbaik mereka dalam tugas dan tugasnya tanggung jawab. Kebutuhan sosial menurut keyakinannya harus menjadi pertimbangan bagi para pekerja. Sampai dan kecuali jika pemberi kerja tidak

memenuhi kebutuhan sosial karyawan, mereka tidak akan termotivasi sepenuhnya dan disana akan kekurangan output.

3. Teori Kebutuhan Manusia Maslow & Herzberg

Abraham Maslow mengusulkan dalam teorinya bahwa orang termotivasi dengan lima kebutuhan dasar. sebuah piramida diusulkan olehnya yang mewakili kebutuhan tersebut dan menamakannya 'hierarki kebutuhan'. Ini studi piramida dari bawah ke atas seperti kebutuhan dasar dan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, harga diri dan pemenuhan diri. Dia berpendapat bahwa tanpa kebutuhan ini seorang karyawan tidak akan termotivasi sepenuhnya.

Teori motivasi dua faktor dikenalkan oleh Frederick Herzberg dan dilakukan penelitian kemudian ditemukan beberapa faktor positif yang merupakan motivator / pemuas sejati sedangkan faktor kebersihan mengembangkan ketidakpuasan jika ini faktor tidak memadai dan tidak ada. Perbaikan faktor kebersihan mengubah ketidakpuasan menjadi kepuasan (Silver, 2003)

2.1.3.3. Jenis-Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan (2006), yaitu :

1. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi positif maksudnya pemimpin memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang memiliki prestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan

meningkat karena secara umum manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

2.1.3.4. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2010) motivasi memiliki beberapa tujuan yakni sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugastugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.3.5. Indikator Motivasi

Beberapa indikator motivasi menurut George et al (2005) yakni:

1. Perilaku Karyawan

Kemampuan karyawan memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih.

Perilaku karyawan yang baik dalam bekerja menandakan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

2. Usaha Karyawan

Hal ini berkaitan dengan usaha keras yang dilakukan karyawan dalam bekerja.

Usaha keras yang dilakukan karyawan mengindikasikan bahwa karyawan termotivasi dalam bekerja.

3. Kegigihan Karyawan

Kegigihan karyawan mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun adanya rintangan, masalah, dan halangan. Kegigihan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi.

2.1.4. *Perceived Organizational Support*

2.1.4.1. Definisi *Perceived Organizational Support*

Menurut Grace (2013), bahwa *perceived organizational support* didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Persepsi karyawan yang baik akibat adanya dukungan organisasi akan menimbulkan rasa “hutang budi” dalam diri karyawan terhadap organisasi sehingga merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya (Kambu, 2011).

Rhoades & Eisenberger (2002) mendeskripsikan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan umum karyawan mengenai sejauh

mana organisasi memberikan penghargaan kontribusi dan peduli atas kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ini dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut dibutuhkan guna mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar bisa berjalan secara efektif serta untuk menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Eisenberger et al., 1986).

Robbins (2005), persepsi dukungan organisasi adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Dukungan dari atasan juga sangat mempengaruhi persepsi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja mereka. Suatu organisasi harus memberikan dukungan agar bisa mempertahankan karyawan sehingga karyawan loyal pada organisasinya, karena jika tidak, organisasi akan terus berganti-ganti pekerja, sehingga akan menyebabkan kurangnya kepercayaan pekerja terhadap organisasi. Maka dari itu, dukungan organisasi yang dirasakan oleh pekerja berpengaruh terhadap kepercayaan (Ristig, 2009).

Menurut Wayne (1997), persepsi dukungan organisasional adalah keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen organisasi pada mereka (pegawai) dilihat dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan pengaruh dan persepsi yang lebih baik terhadap organisasi tersebut.

2.1.4.2. *Anteseden Perceived Organizational Support*

Menurut *Eisenberger et al.* (2002) ada tiga anteseden yang membentuk *perceived organizational support* yaitu :

1. Keadilan

Faktor keadilan di sini adalah keadilan prosedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang semestinya digunakan untuk mendistribusikan sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi. Terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yang diperlihatkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.

2. Dukungan atasan

Tindakan atasan sebagai wakil organisasi yang bertanggung jawab untuk mengatur dan menentukan kinerja bawahan, maka para karyawan memandang tindakan- tindakan atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan sebagai perwujudan dari dukungan organisasi.

3. Penghargaan dan kondisi kerja

Imbalan-imbalan berupa penghargaan, gaji, dan promosi, membantu mengkomunikasikan suatu penilaian positif dari kontribusi karyawan yang selanjutnya juga akan berkontribusi pada peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Selain itu, adanya keamanan kerja yang mempunyai arti dapat memberikan kepastian bahwa organisasi akan tetap mempertahankan keanggotaan karyawan di masa yang akan datang dan

diharapkan akan menyebabkan semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

2.1.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Ada tiga faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* menurut *Eisenberger et al* (1986) yaitu :

1. Sikap Organisasi Terhadap Ide-Ide Pegawai

Organizational support dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide-ide yang dikemukakan oleh karyawan. Bila organisasi melihat ide dari pegawai sebagai sumbangan yang konstruktif, yang mungkin saja dapat direalisasikan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja ditempat tersebut memiliki persepsi yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri mereka. Sebaliknya, dukungan organisasi akan menjadi negatif bila perusahaan selalu menolak ide dari pegawai dan segala sesuatu merupakan keputusan dari pimpinan puncak.

2. Respon Terhadap Pegawai Yang Menghadapi Masalah

Organizational support juga dipengaruhi oleh respon terhadap pegawai yang mempunyai masalah. Bila organisasi cenderung untuk cuek dan tidak memperlihatkan usaha untuk membantu individu yang terlibat masalah, maka pegawai akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan organisasi kepadanya.

3. Respon Terhadap Kesejahteraan dan Kesehatan Pegawai

Perhatian organisasi akan kesejahteraan pegawai juga mempengaruhi tingkat *organizational support* pegawai. Pegawai yang melihat bahwa organisasi

bekerja keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja di dalamnya, akan melihat hal ini sebagai suatu hal yang positif. Pegawai melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang bisa bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

2.1.4.4. Indikator *Perceived Organizational Support*

Berikut adalah 8 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *perceived organizational support* (POS) menurut Rhoades & Eisenberger (2002), yaitu:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan
Tingkat dimana organisasi menghargai kontribusi yang diberikan oleh para karyawannya.
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
Tingkat dimana organisasi menghargai usaha lebih yang telah karyawannya berikan.
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
Seberapa besar organisasi memperhatikan apa yang menjadi keluhan karyawan.
4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
Organisasi sangat mementingkan apa yang menjadi kesejahteraan karyawan.
5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
Organisasi akan selalu memberitahu karyawan apabila bekerja kurang maksimal .

6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.

Organisasi peduli dengan kepuasan terhadap apa yang menjadi pekerjaan karyawan

7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.

Organisasi memperlihatkan perhatian yang besar kepada para karyawannya.

8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

Kebanggaan organisasi atas keberhasilan karyawan dalam bekerja

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis.

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan retensi karyawan dijelaskan dalam tabel 2.1 di bawah ini :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
1.	<p>Analisis Pengaruh Kualitas Manajer dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan pada PT Idola Insani Garmen</p> <p>Sito et al (2011)</p>	<p>Variabel Dependen : Retensi Karyawan</p> <p>Variabel Independen : a. Kualitas Manajer b. Kompensasi</p>	<p>a. Kualitas manajer berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT Idola Insani Garmen</p> <p>b. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT Idola Insani Garmen</p>
2.	<p><i>The employee retention status in paddy and rice industry in Malaysia</i></p> <p>Fauzi et al (2013)</p>	<p>Variabel Dependen : <i>Employee Retention</i></p> <p>Variabel Independen : a. <i>Compensation</i> b. <i>Supervisory Support</i> c. <i>Work Environment</i> d. <i>Training & Develepoment</i></p>	<p>a. Compensation berpengaruh tidak signifikan terhadap employee retention pada Industri padi di Malaysia</p> <p>b. <i>Supervisory Support</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>employee retention</i> pada Industri padi di Malaysia</p> <p>c. <i>Work Environment</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee retention</i> pada Industri padi di Malaysia</p> <p>d. <i>Training & Develepoment</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee retention</i> pada Industri padi di Malaysia</p>

3.	<p><i>Factors Affecting on Employees Retention in Banking Sector: An Investigation from Karachi</i></p> <p>Salman et al (2014)</p>	<p>Variabel Dependen : <i>Employee Retention</i></p> <p>Variabel Independen :</p> <p>a. <i>Training</i> b. <i>Motivation</i> c. <i>Development</i></p>	<p>a. <i>Training</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>employee retention</i> pada pegawai Bank Karachi</p> <p>b. <i>Motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee retention</i> pada pegawai Bank Karachi</p> <p>c. <i>Development</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>employee retention</i> pada pegawai Bank Karachi</p>
4.	<p>Perceived Organizational Support dan Retensi pada Karyawan PKWT Proyek Dermaga Petikemas PT. PP (Persero) Jakarta</p> <p>Wijayanti & Nurtjahjanti (2015)</p>	<p>Variabel Dependen : Retensi Karyawan</p> <p>Variabel Independen :</p> <p>a. <i>Perceived Organizational Support</i></p>	<p>d. <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PKWT Proyek Dermaga Petikemas PT. PP (Persero) Jakarta</p>
5.	<p>Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Perceived Organizational Support terhadap Retensi Karyawan pada Green Villas Hotel Bali</p> <p>Putra & Rahyuda (2016)</p>	<p>Variabel Dependen : Retensi Karyawan</p> <p>Variabel Independen :</p> <p>a. Kompensasi b. Lingkungan Kerja c. Perceived Organizational Support</p>	<p>a. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan</p> <p>b. Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan</p>

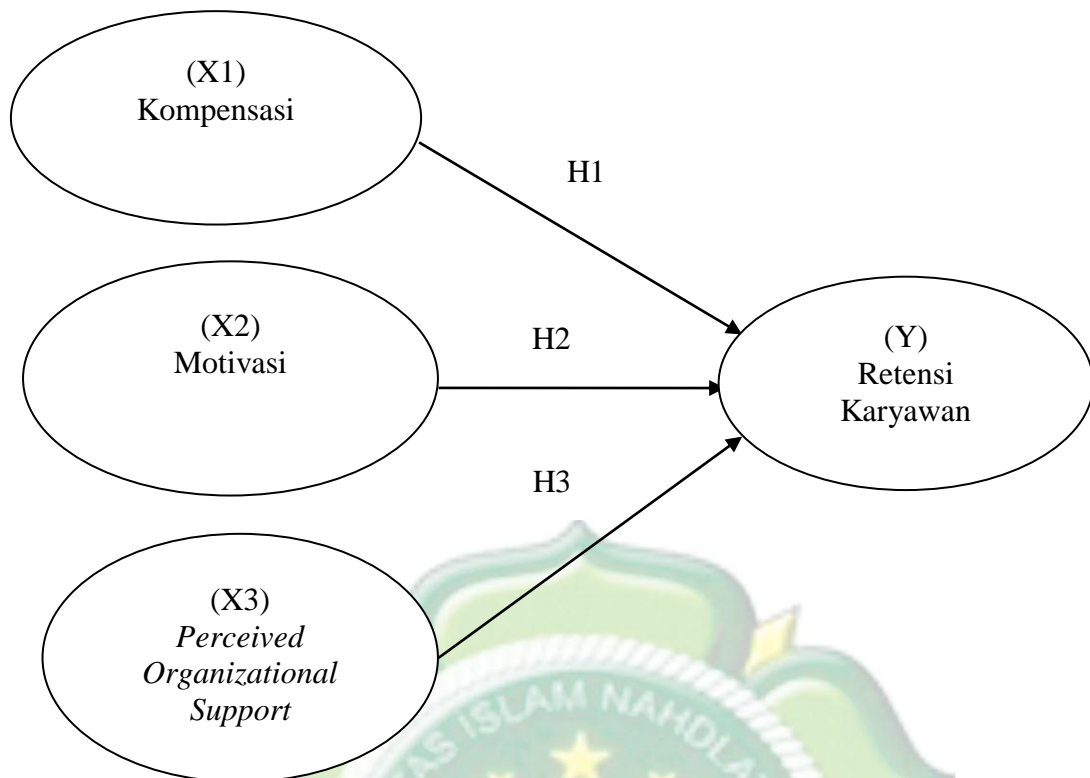
6.	<p><i>Effect of Motivation on Employee Retention in Malaysian Hotels</i></p> <p>Kaliyamoorthy et al (2018)</p>	<p>Variabel Dependen : <i>Employee Retention</i></p> <p>Variabel Independen : a. <i>Motivation</i></p>	<p>a. Motivation berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan Hotel Malaysia</p>
7.	<p>Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan PT. AEROFOOD ACS Kota Surabaya</p> <p>Suwaji & Sabella (2019)</p>	<p>Variabel Dependen : Retensi Karyawan</p> <p>Variabel Independen : a. Motivasi b. Kompensasi</p>	<p>a. Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan di PT. Aerofood ACS Cabang kota Surabaya.</p> <p>b. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. Aerofood ACS Kota Surabaya.</p>
8.	<p>Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional dan <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Retensi Karyawan</p> <p>Darmika & Sriathi (2019)</p>	<p>Variabel Dependen : Retensi Karyawan</p> <p>Variabel Independen : a. Pengembangan Karier b. Komitmen Organisasional c. <i>Perceived Organizational Support</i></p>	<p>a. Pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan</p> <p>b. Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan</p> <p>c. <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan</p>

9.	<p><i>The Effect of Supportive Work Environment on Employee Retention at Malaysia Information, Communication, and Technology (ICT) Industry</i></p> <p>Alias et al (2019)</p>	<p>Variabel Dependen : <i>Employee Retention</i></p> <p>Variabel Independen :</p> <p>a. <i>Perceived Organizational Support</i></p> <p>b. <i>Supervisory Support</i></p> <p>c. <i>Job Satisfaction</i></p>	<p>a. <i>Perceived Organizational Support</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Retention</p> <p>b. <i>Supervisory Support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Retention</i>.</p> <p>c. <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Retention</i>.</p>
----	--	--	--

Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu

2.3. Kerangka Penelitian Teoritis

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini akan dilihat bagaimana pengaruh dari kompensasi (X1), motivasi (X2), dan *perceived organizational support* (X3) terhadap retensi karyawan (Y). Untuk lebih menyederhanakan kerangka pemikiran tersebut, maka dibuatlah kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

2.4. Perumusan Hipotesis

Hipotesis ialah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karenanya rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2008). Hipotesis disusun berdasarkan kerangka penelitian teoritis yang telah diuraikan di atas yaitu :

2.5.1. Hubungan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Menurut Simamora (2004) Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusinya kepada organisasi. Kompensasi juga dapat meningkatkan ataupun menurunkan retensi karyawan, oleh karena itu perusahaan perlu untuk memberikan apresiasi kepada karyawan seperti memberikan kompensasi dan fasilitas yang memadai. Kebutuhan hidup karyawan

merupakan salah satu alasan yang menyebabkan mengapa mereka bekerja. Apabila kebutuhan karyawan terpenuhi, maka mereka akan tetap bertahan di perusahaan (Arnold, 2005).

Hasil Penelitian dari Putra & Rahyuda (2016) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kemudian penelitian Sido et al (2011) menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzi et al. (2013) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Diduga Kompensasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

2.5.2. Hubungan Motivasi terhadap Retensi Karyawan

Menurut George et al (2005) Motivasi adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi, tingkat usaha, dan kegigihan di dalam menghadapi rintangan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan berusaha menggapai apa yang dijadikan motivasi dalam dirinya. Apabila motivasi karyawan adalah perusahaan dimana ia bekerja maka ia akan tetap bekerja di perusahaan tersebut (Harder et al., 2014).

Berdasarkan hasil penelitian Salman et al. (2014) motivasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, kemudian penelitian oleh Kaliyamoorthy et al (2018) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Sedangkan berdasarkan penelitian dari Suwaji & Sabella (2019) motivasi berpengaruh negatif

tidak signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H2 : Diduga Motivasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

2.5.3. Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap Retensi Karyawan

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) *Perceived Organizational Support* adalah keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan penghargaan kontribusi dan peduli atas kesejahteraannya mereka. Ketika karyawan mempunyai keyakinan bahwa perusahaan mereka tempat ia bekerja memberikan reward dan peduli atas kesejahteraannya maka ia akan merasa ia adalah bagian dari perusahaan tersebut (Patriota, 2009).

Berdasarkan hasil penelitian Darmika & Sriathi (2019) *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, kemudian penelitian Wijayanti & Nurtjahjanti (2015) menyatakan *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Sedangkan berdasarkan penelitian Alias et al. (2019) *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H3 : Diduga *Perceived Organizational Support* Berpengaruh terhadap Retensi Karyawan