

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Landasan Teori

1.1.1. Retensi Karyawan

1.1.1.1. Definisi Retensi Karyawan

Banyak perusahaan saat ini mengkhawatirkan pasar tenaga kerja yang kompetitif dan merupakan sebuah tantangan bagi perusahaan untuk menemukan serta mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Agar karyawan tetap mempunyai kinerja yang maksimal dan tetap bertahan di perusahaan, bukanlah suatu hal gampang, mengingat karyawan mempunyai dinamika dan kebutuhan yang bervariasi. 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 cukup lama. Oleh karena itu segala bentuk sikap, keadaan, dan kondisi kerjakaryawan harus terjaga dengan harapan kinerja karyawan dapat bertahan dengan baik bahkan meningkat. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memperhatikan segala sesuatu yang berhubungan dengan hak karyawan.

Menurut Jennifer (2005) retensi karyawan adalah suatu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bertahan dalam perusahaan dengan jangka waktu yang telah ditentukan. 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 berjalan dengan baik dalam memperhatikan pendekatan yang efektif untuk memotivasi karyawan melalui pendekatan penghargaan yang inovatif, maka akan memicu gairah dan semangat kerja karyawan, serta meningkatnya moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan retensi dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan serta mengurangi tingkat karyawan yang absen, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas, dan partisipasi karyawan dalam kegiatan (Hasibuan, 2014).

Menurut Karthi (2012) retensi karyawan adalah suatu proses dimana karyawan didorong untuk tetap berada dalam suatu perusahaan sampai proyeknya telah berakhir atau periode maksimum. Jika retensi karyawan dapat dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan maka pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan efektif dan efisien. Retensi karyawan dapat membantu meminimalisasi pemborosan dalam hal tenaga, waktu dan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mempekerjakan dan melatih karyawan baru.

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. Sehingga perlu langkah antisipasi agar perusahaan dapat mempertahankan aset sumber daya manusianya.

1.1.1.2. 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:

1. Peluang Karir Organisasi

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

2. Penghargaan Yang Diberikan

Dimana perusahaan selalu memberikan reward atas kinerja karyawan.

3. Hubungan Karyawan

Dimana rekan kerja tidak pernah bertindak diskriminatif dan saling menghargai satu sama lain.

1.1.1.3. Manajemen Retensi Karyawan

Agar dapat mengatur 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:

a. 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 seseorang yang dipilih, atau reaksi terhadap hilangnya beberapa karyawan penting. Oleh karena itu penting untuk mempunyai beberapa jenis ukuran dan analisis yang berbeda. Data yang bisa diukur serta dinilai, yakni:

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

b. Intervensi Retensi Karyawan

Berbagai intervensi Sumber Daya Manusia (SDM) bisa dilaksanakan guna meningkatkan retensi karyawan. Turnover dapat dikontrol dan ditekan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Proses perekrutan dan seleksi
2. Orientasi dan pelatihan
3. Kompensasi dan tunjangan
4. Perencanaan dan pengembangan karir
5. Hubungan karyawan

c. 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

1.1.1.4. Strategi Retensi Karyawan

Ada 5 jenis 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 beberapa hal lain yang harus diperhatikan, yang berhubungan dengan strategi retensi karyawan (Torrington, 2003).

1. Strategi Retensi Kompensasi

Kompensasi termasuk sebagai strategi retensi yang utama, karena hal ini sering kali dianggap sebagai alasan puas atau tidak puasnya karyawan yang pada akhirnya memicu ketiadaan retensi. Bila mereka merasa tidak puas, mereka mungkin tidak bekerja seperti semestinya, dan pada akhirnya, perusahaan sulit mengharapkan retensi mereka. Tetapi apabila kompensasi yang didapatkan sudah sesuai dengan kebutuhan, maka yang terjadi hanyalah pemeliharaan tingkat kepuasan, bukan kepuasan yang meningkat signifikan.

2. Strategi Retensi Pemenuhan Harapan

Karyawan masuk ke dalam perusahaan dengan berbagai harapan, yakni harapan bisa mendapatkan promosi, harapan untuk bekerja dengan tenang, harapan untuk mendapat kesesuaian imbalan dengan tenaga yang telah

diberikan. Pemenuhan harapan karyawan sesungguhnya termasuk di dalam kontrak psikologis.

3. Strategi Induksi

Induksi terkait dengan masa pengenalan karyawan baru. Ada beberapa tujuan induksi, yakni 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, ketika seorang karyawan telah berkeluarga akan dipindahkan, pihak perusahaan harus mempertimbangkan nasib keluarga inti karyawan tersebut. Satu solusi yang bagus ialah, ketika menugaskan karyawan telah berkeluarga ke luar kota, pihak perusahaan harus mempertimbangkan akomodasi bagi keluarga karyawan tersebut, setidaknya membantu mencari akomodasi bagi keluarga karyawan itu.

5. Strategi Retensi Bidang Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan

Penugasan untuk berpartisipasi dalam pelatihan dan pengembangan yang tidak adil pun dapat menurunkan retensi karyawan. Perusahaan harus memberikan alasan yang logis 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.

1.1.2. Kompensasi

1.1.2.1. 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. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih oleh perusahaan. Kompensasi harus mempunyai dasar yang kuat, benar dan adil. Apabila kompensasi dirasa tidak adil maka akan memicu rasa kecewa kepada karyawan, sehingga karyawan yang bagus akan meninggalkan perusahaan. Oleh karenanya untuk bisa mempertahankan sdm terbaik, maka program kompensasi didesain sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan siap 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.

Pendapat lain menurut Husein Umar (2009) kompensasi ialah semua yang diterima oleh pegawai, yakni berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain, dan sejenisnya yang dibayar langsung perusahaan. Bila kompensasi dikelola dengan baik, maka akan bisa membantu perusahaan dalam rangka mencapai tujuan, bila tidak dikelola dengan baik, maka akan mengganggu jalannya usaha.

1.1.2.2. 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 memprotect serta melengkapi gaji pokok dan perusahaan bisa membayar semua atau sebagian dari tunjangan tersebut.

4. Fasilitas yang memadai

Sarana penunjang bagi karyawan guna melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

1.1.2.3. 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 bisa mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan berkualitas agar 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 pekerja.

4. Perubahan sikap dan perilaku

Kompensasi yang layak serta adil untuk karyawan hendaknya bisa 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 retensi karyawan 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.

1.1.2.4. 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 tinggi daripada lowongan pekerjaan yang ada maka kompensasi relatif kecil.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin bagus maka tingkat kompensasi akan semakin tinggi.

3. Serikat buruh

Apabila serikat buruhnya kuat dan memiliki pengaruh maka tingkat kompensasi semakin tinggi.

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 tergolong mahal 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 memiliki risiko yang tinggi maka tingkat kompensasi semakin tinggi, karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian dalam pengerjaannya.

1.1.3. Pengembangan Karir

1.1.3.1. Definisi Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik (Hasibuan, 2012). Sementara itu manajer sebagai pihak yang memfasilitasi pengembangan karir pegawai seharusnya bisa memberikan jalur pengembangan karir yang guna mencapai tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir pegawai.

Menurut Handoko (2008) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan individu yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir mempunyai eksistensi di masa yang akan datang, tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusianya, karenanya organisasi harus melakukan pembinaan karir pada pekerja yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan.

Menurut Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Seberapa baiknya suatu rencana karir yang telah direncanakan oleh seorang karyawan disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan terprogram (Siagian, 2008).

Rivai (2003) berpendapat bahwa pengembangan karir ialah serangkaian proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai guna mencapai karir yang diinginkan yang bertujuan menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa depan. Setiap karyawan menginginkan adanya pengembangan karir dalam organisasi tempat kerjanya. Pengembangan karir pada dasarnya sangat diperlukan bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir berorientasi pada tantangan bisnis di masa yang akan datang dalam menghadapi pesaing.

1.1.3.2. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Hasibuan (2012), indikator pengembangan karir terdiri atas:

1. Pendidikan

Proses pembelajaran yang dilakukan karyawan untuk mengembangkan potensi dirinya selama dia bekerja.

2. Pelatihan

Peningkatan penguasaan keahlian karyawan atas pekerjaan tertentu dan yang dia lakukan saat ini.

3. Mutasi

Perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu perusahaan yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi perkerjaan sebelumnya.

4. Promosi jabatan

Perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu perusahaan yang memiliki tingkat level lebih tinggi dari posisi perkerjaan sebelumnya.

5. Masa kerja

Jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja suatu perusahaan.

1.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Ada tujuh faktor menurut Siagian (2006) yang dapat mempengaruhi perkembangan karir seorang karyawan, antara lain :

1. Prestasi kerja yang memuaskan

Dasar tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang diserahkan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasan agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa mendatang.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Yang dimaksud disini adalah berbagai pihak yang mempunyai hak memutuskan layak atau tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan departemen kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerjanya.

3. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus bekerja dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang tidak sebentar.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat atau saran masukan kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang bisa menciptakan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahannya dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang berkaitan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikan.

7. Berhenti atas kemauan sendiri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan berpindah ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

1.1.3.4. Jenis-Jenis Pengembangan Karir

Menurut Hasibuan (2014) menyatakan bahwa jenis-jenis pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Bersifat sementara

Seorang karyawan promosi jabatan untuk sementara karena adanya jabatan yang ditinggalkan dan harus segera diisi, seperti pejabat dekan.

2. Bersifat tetap

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

3. Bersifat kecil

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang mudah dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterlambatan tertentu, serta adanya peningkatan wewenang, dan tanggung jawab dan gaji.

4. Bersifat kering

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab akan tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji dan upah.

1.1.3.5. Tujuan Pengembangan Karir

Terdapat 6 (enam) tujuan pengembangan karir yaitu Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan menurut Mangkunegara (2013) :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
5. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian
6. Mengurangi keuasangan profesi dan manajerial

1.1.4. Kepuasan Kerja

1.1.4.1. Definisi Kepuasan Kerja

Karyawan bisa menilai seberapa puas atau tidak puas individu dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga bisa digambarkan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan pada diri karyawan. Apabila kepuasan kerja lebih merefleksikan respon seorang pekerja terhadap pekerjaan atau beberapa aspek dalam pekerjaannya dimana aktivitas harian mungkin akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, maka komitmen organisasi bersifat lebih luas, yaitu mencerminkan respon afektif seorang pekerja kepada organisasi secara keseluruhan (Martoyo, 2007). Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya.

Menurut Mathis dan John (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan gabungan dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dirasakan dalam pekerjaan ketika mendapatkan pujian hasil kerja, penempatan,

perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan cenderung memprioritaskan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan jumlah balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat memenuhi kebutuhan. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan cenderung mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Menurut Hasibuan (2014) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja pada hakikatnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada dalam dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan telah sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka makin tinggi tingkat kepuasan terhadap kegiatan tersebut.

Menurut Rivai (2004) kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan individu atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangsih penting dalam keberhasilan perusahaan dan karyawan, memperoleh feedback tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, maka yang bersangkutan akan merasa puas.

1.1.4.2. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja dapat diukur melalui lima indikator sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal dimana pekerjaan diberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Para pekerja lebih suka dengan pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk mengasah ketrampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka dalam bekerja, karena pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kejenuhan sedangkan pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

2. Supervisi

Atasan merupakan seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan. Adanya perhatian dan hubungan yang baik antara atasan kepada bawahan, sehingga akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari perusahaan sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk maju dan berkembang dalam perusahaan. Karyawan akan dapat berkembang melalui promosi jabatan. Seseorang akan dapat merasakan adanya peluang yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses promosi

jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan.

4. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap layak dibandingkan dengan orang lain. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan secara adil, tidak meragukan dan selaras dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan, besar peluang akan menghasilkan kepuasan.

5. Rekan kerja

Karyawan mendapat lebih dari sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari mereka dan kebanyakan merupakan kerja yang membutuhkan interaksi sosial.

1.1.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Hasibuan (2014) adalah sebagai berikut :

1. Balas jasa yang adil dan layak

Dalam hal ini pihak perusahaan memberikan balas jasa yang sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan oleh karyawan.

2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian

Dalam hal ini karyawan akan mendapatkan penempatan jabatan sesuai dengan bidang karyawan tersebut.

3. Berat ringannya pekerjaan

Dalam hal ini karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja yaitu dengan pembagian kerja yang sesuai dengan bidang kerja karyawan tersebut.

4. Suasana dan lingkungan pekerjaan

Dalam hal ini karyawan merasakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman.

5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

Dalam hal ini karyawan mendapatkan fasilitas kerja yang memadai.

6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Dalam hal ini sikap dan gaya kepemimpinan pada perusahaan mampu menciptakan kepuasan kerja.

7. Sifat pekerjaan yang monoton atau tidak

Dalam hal ini karyawan mendapatkan pekerjaan yang dapat memberikan pengalaman kerja yang menarik.

1.1.4.4. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja yakni sebagai berikut:

1. Produktifitas atau Kinerja

Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja, hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran instrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan di asosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan bahwa ganjaran instrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berhubungan dengan kenaikan dalam kepuasan kerja (Lawler & Porter, 1967).

2. Ketidakhadiran dan Turnover

Ketidakhadiran dan berhenti berkerja ialah jenis jawaban yang secara kualitatif yang tidak sama. Ketidakhadiran lebih bersifat spontan sifatnya dan dengan demikian mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja (As'ad, 2004).

1.2. 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>Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Perceived Organizational Support terhadap Retensi Karyawan pada Green Villas Hotel Bali</p> <p>Ida Bagus Gede Swambawa Putra & Agoes Ganesha 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 pada Green Villas Hotel Bali</p> <p>b. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Green Villas Hotel Bali</p> <p>c. Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Green Villas Hotel Bali</p>
2.	<p><i>Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County</i></p> <p>David Mwakidimi Msengeti & Dr Joseph Obwogi (2015)</p>	<p>Variabel Dependen : <i>Employee Retention</i></p> <p>Variabel Independen :</p> <p>a. <i>Pay</i> b. <i>Work Environment</i></p>	<p>a. <i>Pay</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap <i>employee retention</i> pada Industri Hotel di Negara Mombasa</p> <p>b. <i>Work Environment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee retention</i> pada Industri Hotel di Negara Mombasa</p>
3.	<p>Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Pada Toko Harum Manis Pematangsiantar</p> <p>Butarbutar & Inrawan (2015)</p>	<p>Variabel Dependen : Retensi Karyawan</p> <p>Variabel Independen :</p> <p>a. Kompensasi</p>	<p>a. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan pada Toko Harum Manis Pematangsiantar</p>

4.	<p>Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Pada Bintang Kuta Hotel</p> <p>Kadek Elsa Osiana Dewi & I Gede Riana (2019)</p>	<p>Variabel Dependen : Retensi Karyawan</p> <p>Variabel Independen :</p> <p>a. Pengembangan Karir b. Kompensasi c. Komitmen Organisasional</p>	<p>a. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Bintang Kuta Hotel</p> <p>b. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Bintang Kuta Hotel</p> <p>c. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Bintang Kuta Hotel</p>
5.	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Stres Kerja Dan Retensi Karyawan Di PT Multi Auto Intrawahana Pekanbaru</p> <p>Alpen Ripaldi dkk (2017)</p>	<p>Variabel Dependen : Retensi Karyawan Stres Kerja</p> <p>Variabel Independen :</p> <p>a. Kepuasan Kerja b. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i></p>	<p>a. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan Pt Multi Auto Intrawahana Pekanbaru</p> <p>b. OCB tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan Pt Multi Auto Intrawahana Pekanbaru</p>

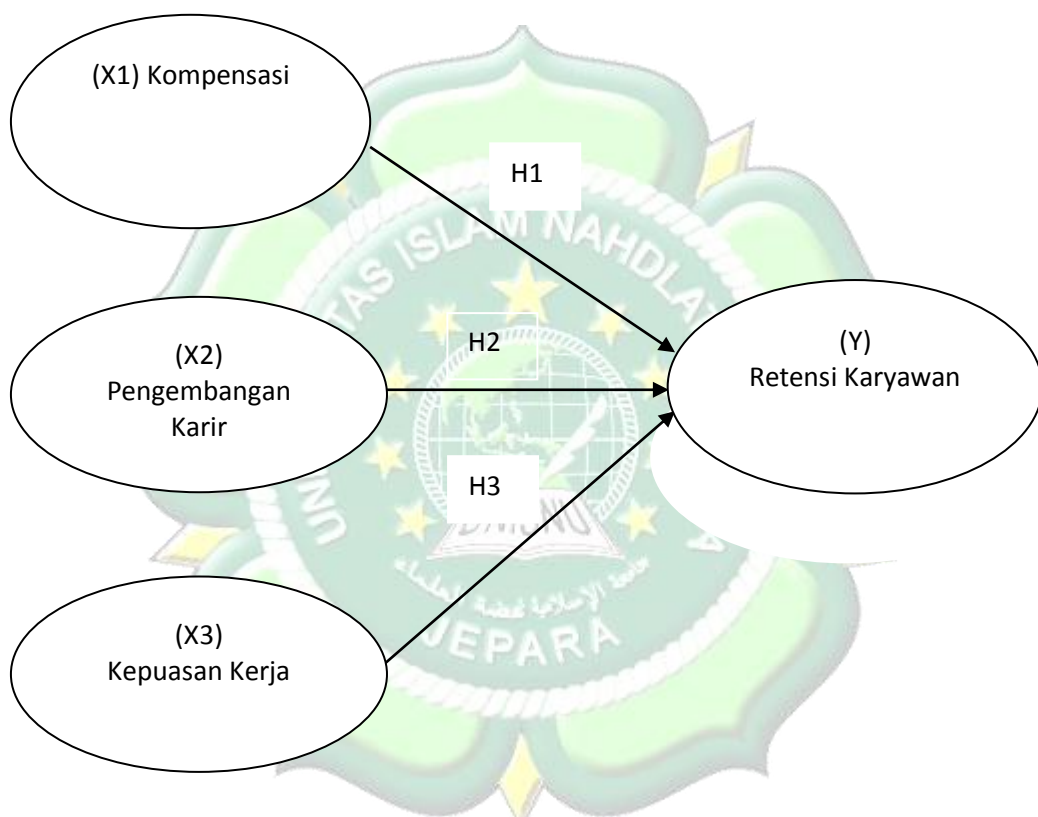
6.	<p><i>Analyzing The Factors Influencing Employee Retention At PT Bank Negara Indonesia (Bni) Persero</i></p> <p>J Angela Alvina Warouw & S.L.H.V.J. Lapian (2015)</p>	<p>Variabel Dependen : Retensi Karyawan</p> <p>Variabel Independen :</p> <p>a. <i>Career Development</i> b. <i>Remuneration</i> c. <i>Positive Cognition</i> d. <i>Staff Engagement</i> e. <i>Management</i></p>	<p>a. <i>Career Development</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Bank BNI</p> <p>b. <i>Remuneration</i> berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Bank BNI</p> <p>c. <i>Positive Cognition</i> berpengaruh negative tidak signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Bank BNI</p> <p>d. <i>Staff Engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Bank BNI</p> <p>e. <i>Management</i> berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Bank BNI</p>
7.	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali</p> <p>Pratiwi & Sriathi (2017)</p>	<p>Variabel Dependen : Retensi Karyawan</p> <p>Variabel Independen :</p> <p>a. Lingkungan Kerja b. Pengembangan Karir</p>	<p>a. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali</p> <p>b. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali</p>

8.	<p>Kajian Empiris Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan (Studi Kasus : Pada PT Kmk Global Sport)</p> <p>Wibawa Prasetya & Yoseph Stepanus Suryono (2014)</p>	<p>Variabel Dependen : Retensi Karyawan</p> <p>Variabel Independen :</p> <p>a. Kompensasi b. Rekan Kerja c. Komunikasi Interpersonal d. Kepuasan Kerja</p>	<p>a. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan pada PT KMK Global Sport</p> <p>b. Rekan Kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan pada PT KMK Global Sport</p> <p>c. Komunikasi Interpersonal tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan pada PT KMK Global Sport</p> <p>d. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan pada PT KMK Global Sport</p>
9.	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan Pada PT Bumi Sari Prima Pematangsiantar</p> <p>Lidayanti et al. (2015)</p>	<p>Variabel Dependen : Retensi Karyawan</p> <p>Variabel Independen :</p> <p>a. Kepuasan Kerja</p>	<p>a. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT Bumi Sari Pematangsiantar</p>

Sumber : Penelitian terdahulu

1.3. Kerangka Penelitian Teoritis

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



Sumber : Gardner et al., (2004), Moses (1999), Mathis & Jackson (2006)

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

1.4. 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 :

1.5.1. Hubungan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan John (2006), mengatakan bahwa pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan adalah sebagai berikut: banyak survei dan pengalaman para professional SDM menunjukkan bahwa satu hal yang penting terhadap retensi karyawan adalah mempunyai praktek kompensasi kompetitif. Banyak manajer yakin bahwa uang merupakan faktor retensi karyawan yang utama. Kompensasi masih memiliki efek yang tinggi terhadap retensi karyawan di dalam suatu perusahaan karena dengan kompensasi yang cukup memuaskan, karyawan akan merasa bahwa perusahaan memperhatikan karyawan (Vicky, 2012).

Penelitian dari Putra & Rahyuda (2016) dan Butarbutar & Inrawan (2015) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Msengeti & Obwogi (2014) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap retensi karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi seorang akan dapat mempengaruhi retensi karyawan. Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kompensasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

1.5.2. Hubungan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karir memberikan kesempatan untuk pelatihan, promosi jabatan dan pengembangan keterampilan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu organisasi (Meyer & Smith, 2000). Dengan karir dari seseorang karyawan yang mengalami peningkatan maka perusahaan dapat menjamin karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian Dewi & Riana (2018) dan Pratiwi & Sriathi (2017) Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan sedangkan berdasarkan penelitian dari Lopian & Warouw (2015). Pengembangan Karir berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin berkembangnya karir seseorang maka dapat mempengaruhi retensi karyawan. Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2 : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

1.5.3. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan menentukan mereka untuk keluar atau tetap bertahan di dalam perusahaan. Kepuasan kerja dan retensi karyawan mempunyai hubungan yang tidak bisa terpisahkan. 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. Kepuasan kerja yang dirasakan bisa berpengaruh terhadap pemikiran individu untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan (Mathis & Jackson, 2006). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis & Jackson, 2006).

Berdasarkan hasil penelitian Ripaldi (2017) dan Lisdayanti et al. (2015) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan sedangkan berdasarkan penelitian Prasetya & Suryono (2014) kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap retensi karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan dapat menentukan karyawan tersebut bertahan atau keluar di perusahaan. Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Retensi Karyawan