

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual merupakan suatu gambaran umum yang menjelaskan suatu pikiran yang berfokus pada ide, objek tanpa berfokus pada suatu yang akurat dan spesifik. Menurut (Sugiyono 2024: 79) deskripsi konseptual memeberikan pemahaman komperensif tentang suatu topik penelitian dengan merangkum berbagai prespektif dari literatur yang ada. Proses ini melibatkan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data yang mendukung pemahaman konseptual untuk menghasilkan pengetahuan yang terstruktur dan sistemais. Deskripsi konseptual dalam konteks penelitian digunakan dalam membangun landasan teori atau kerangka berpikir yang menjadi dasar analisis.

2.2 Retensi Karyawan

2.2.1 Pengertian Retensi Karyawan

Retensi karyawan merujuk pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerjanya agar tetap bekerja dalam jangka waktu tertentu. García-Chas et al., (2024) dalam "European Management Journal" menjelaskan bahwa retensi karyawan adalah strategi organisasi untuk mengurangi turnover, yang melibatkan penciptaan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan dan keterlibatan karyawan. Konsep ini menjadi penting karena turnover

yang tinggi dapat mengganggu stabilitas operasional dan meningkatkan biaya organisasi.

Pengelolaan retensi karyawan melibatkan kebijakan yang dirancang untuk mempertahankan talenta terbaik. Allen et al. (2021) mendefinisikan retensi karyawan sebagai proses mempertahankan individu-individu berkinerja tinggi melalui pendekatan strategis, seperti insentif yang kompetitif, peluang pengembangan, dan pengakuan atas kontribusi mereka. Strategi ini membantu meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Retensi karyawan didefinisikan sebagai upaya strategis organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja berkualitas dan mengurangi tingkat turnover. Menurut (Singh et al., 2020) retensi karyawan bukan hanya tentang mempertahankan jumlah tenaga kerja, tetapi juga menjaga kualitas dan loyalitas karyawan melalui pendekatan yang mencakup kesejahteraan, pelatihan, dan kompensasi. Strategi retensi menjadi penting karena turnover dapat menyebabkan kerugian finansial dan penurunan produktivitas.

Manajemen retensi melibatkan berbagai kebijakan dan program yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan. Allen et al. (2021) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah proses menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan fisik dan emosional karyawan. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, loyalitas karyawan terhadap organisasi

meningkat, yang pada akhirnya mengurangi niat mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Retensi karyawan memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan efisiensi organisasi. Park et al., (2020) menemukan bahwa retensi karyawan yang tinggi berhubungan dengan tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih baik di tempat kerja. Karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk tetap bekerja. Organisasi perlu fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan retensi. Li et al., (2020) faktor-faktor seperti hubungan interpersonal yang baik, dukungan dari manajemen, dan peluang pengembangan karier memainkan peran kunci dalam mempertahankan karyawan. Pendekatan ini terbukti efektif dalam mengurangi turnover.

Retensi karyawan bukan hanya strategi, tetapi juga investasi jangka panjang. Menurut (Husain dan Samsudin, 2021) dalam "Sustainability", perusahaan yang berhasil mempertahankan karyawan mereka lebih mampu menghadapi dinamika pasar dan menciptakan inovasi. Dengan demikian, retensi karyawan tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada keberlanjutan bisnis organisasi secara keseluruhan.

Retensi karyawan menjadi tantangan utama di sektor perkebunan dan pertambangan karena sifat pekerjaan yang menuntut fisik dan sering kali berlokasi di area terpencil. Wang, (2020)

menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang keras memengaruhi tingkat turnover karyawan di industri-industri ini. Karyawan sering merasa kurang terhubung dengan keluarga dan komunitas, yang berdampak pada motivasi dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi.

Manajemen retensi di sektor ini membutuhkan pendekatan khusus yang mempertimbangkan kondisi kerja yang unik. Menurut (Dwivedi et al., 2023) faktor utama yang memengaruhi retensi di sektor tambang dan perkebunan adalah keseimbangan kerja-hidup, kesehatan, dan keamanan. Organisasi yang berinvestasi dalam program kesejahteraan, seperti perumahan karyawan dan layanan kesehatan, lebih berhasil mempertahankan tenaga kerjanya.

Pelatihan dan pengembangan karier memainkan peran penting dalam retensi karyawan di sektor ini. Studi oleh (Ilie et al., 2020) menunjukkan bahwa program pengembangan keterampilan tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis karyawan, tetapi juga memberikan rasa kepuasan kerja. Dalam industri tambang, pelatihan keselamatan kerja menjadi salah satu aspek utama yang mendukung keberlanjutan tenaga kerja.

Kompensasi menjadi faktor kritis dalam mempertahankan karyawan di sektor perkebunan dan pertambangan. Menurut (Castro-Casal et al., 2024) pemberian insentif berbasis performa dan tunjangan tambahan, seperti bonus risiko, menjadi strategi efektif dalam

meningkatkan loyalitas karyawan. Organisasi yang tidak menyediakan kompensasi kompetitif sering kali menghadapi tingkat turnover yang tinggi.

Hubungan interpersonal yang baik antara manajemen dan tenaga kerja menjadi faktor pendukung retensi karyawan. Li et al., (2020) mencatat bahwa komunikasi yang efektif dan dukungan dari atasan langsung menciptakan rasa memiliki yang kuat di kalangan karyawan. Dalam konteks pertambangan, pendekatan ini membantu mengurangi konflik dan meningkatkan keterikatan emosional terhadap perusahaan.

2.2.2 Faktor Retensi Karyawan

Kompensasi yang kompetitif menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan retensi karyawan. Menurut (Castro-Casal et al., 2024) pemberian gaji yang sesuai dengan standar industri, insentif berbasis kinerja, dan tunjangan tambahan seperti asuransi kesehatan atau bonus tahunan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketidakpuasan terhadap kompensasi sering kali menjadi alasan utama karyawan meninggalkan organisasi.

Peluang pengembangan karier memainkan peran penting dalam mempertahankan tenaga kerja. Li et al., (2020) mencatat bahwa karyawan yang melihat prospek karier jangka panjang lebih cenderung bertahan di perusahaan. Program pelatihan, promosi internal, dan

mentoring memberikan rasa percaya diri dan keterlibatan yang lebih besar, sehingga karyawan merasa dihargai dan didukung.

Lingkungan kerja yang mendukung menjadi elemen penting dalam menciptakan retensi. Romanello et al., (2021) menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang baik, komunikasi yang terbuka, dan budaya organisasi yang inklusif menciptakan suasana kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang positif juga membantu mengurangi stres kerja dan meningkatkan keterlibatan emosional karyawan.

Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi menjadi salah satu kebutuhan utama karyawan saat ini. Park et al., (2020) dalam "International Journal of Environmental Research and Public Health" menyatakan bahwa fleksibilitas kerja, seperti opsi kerja jarak jauh atau jadwal yang dapat disesuaikan, membantu karyawan mengelola tuntutan pribadi dan profesional. Kebijakan ini meningkatkan kesejahteraan karyawan dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Kepemimpinan yang efektif berperan besar dalam mempertahankan karyawan. Wang., (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, yang memberikan inspirasi, dukungan, dan arahan yang jelas, menciptakan rasa percaya dan keterikatan emosional. Pemimpin yang mendukung pengembangan individu karyawan membangun loyalitas yang kuat dalam tim mereka.

Castro-Casal, et al.,(2024). menekankan bahwa retensi karyawan tidak hanya bergantung pada satu faktor, melainkan kombinasi dari

berbagai elemen tersebut. Pendekatan holistik diperlukan untuk memastikan tingkat retensi yang tinggi dalam organisasi. Jika organisasi dapat memenuhi faktor-faktor ini, loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan akan meningkat.

Menurut (Castro-Casal et al., 2024) beberapa faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi dan Insentif
 - a. Gaji yang kompetitif sesuai dengan standar industri.
 - b. Bonus berbasis kinerja untuk menghargai kontribusi individu.
 - c. Tunjangan tambahan, seperti asuransi kesehatan, dana pensiun, dan fasilitas lainnya.
2. Keadilan Organisasi
 - a. Persepsi terhadap keadilan distributif, yaitu kesesuaian antara hasil yang diterima karyawan dengan kontribusinya.
 - b. Keadilan prosedural, yaitu sejauh mana proses pengambilan keputusan dianggap adil oleh karyawan.
3. Hubungan Interpersonal
 - a. Kualitas hubungan antara karyawan dan manajer, termasuk tingkat dukungan dan komunikasi.
 - b. Kolaborasi yang baik di antara rekan kerja menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif.
4. Pengakuan dan Apresiasi
 - a. Pengakuan atas pencapaian individu, baik secara formal maupun informal.

- b. Program penghargaan yang relevan untuk meningkatkan rasa dihargai karyawan.
- 5. Peluang Pengembangan Karier
 - a. Kesempatan pelatihan dan pengembangan keterampilan.
 - b. Prospek promosi dan jalur karier yang jelas di dalam organisasi.
- 6. Lingkungan Kerja yang Mendukung
 - a. Suasana kerja yang positif dengan budaya organisasi yang inklusif.
 - b. Penyediaan fasilitas kerja yang aman dan nyaman.

Nguyen et al., (2021). menyimpulkan bahwa kombinasi dari faktor-faktor ini diperlukan untuk mempertahankan karyawan di perusahaan, terutama di era modern di mana mobilitas tenaga kerja semakin tinggi. Menurut Nguyen et al. (2021), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan, yaitu:

1. Kesejahteraan Karyawan:
 - a. Perusahaan yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi.
 - b. Program seperti layanan kesehatan, konseling psikologis, dan fasilitas olahraga memainkan peran penting dalam menciptakan rasa nyaman di tempat kerja.
2. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi:
 - a. Fleksibilitas kerja, seperti pengaturan waktu kerja atau opsi kerja jarak jauh, meningkatkan kepuasan karyawan.

- b. Dukungan terhadap kebutuhan keluarga karyawan, seperti cuti melahirkan atau fasilitas penitipan anak, membantu mempertahankan tenaga kerja.
3. Budaya Organisasi yang Inklusif:
- a. Lingkungan kerja yang menghargai keberagaman dan inklusivitas menciptakan rasa keterikatan pada organisasi.
 - b. Karyawan yang merasa diterima dan dihormati lebih mungkin bertahan dalam jangka panjang.
4. Hubungan dengan Manajemen:
- a. Kualitas hubungan antara karyawan dan atasan, termasuk komunikasi yang terbuka dan dukungan dari manajemen, memengaruhi retensi.
 - b. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas dan pengakuan atas kontribusi karyawan meningkatkan loyalitas mereka.
5. Peluang Pengembangan Diri:
- a. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan, peningkatan keterampilan, dan jalur karier yang jelas meningkatkan motivasi karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.
 - b. Penelitian mereka menekankan bahwa tanpa peluang untuk berkembang, karyawan cenderung mencari pekerjaan lain.

2.2.3 Dimensi Retensi Karyawan

Allen et al. (2021), menekankan bahwa retensi karyawan bukan hanya tentang kebijakan tunggal, tetapi merupakan hasil dari

kombinasi faktor-faktor ini yang dikelola secara strategis untuk memenuhi kebutuhan individu dan organisasi. Pendekatan holistik sangat diperlukan untuk menciptakan tingkat retensi yang tinggi.

Menurut (Allen et al. 2021) beberapa dimensi yang memengaruhi retensi karyawan meliputi

1. Kompensasi dan Insentif

Dimensi ini mencakup gaji yang kompetitif, bonus berbasis kinerja, dan tunjangan tambahan seperti asuransi kesehatan. Kompensasi yang adil memberikan rasa penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka.

2. Pengakuan dan Apresiasi

Penghargaan formal, seperti promosi atau sertifikat, dan apresiasi informal, seperti ucapan terima kasih, meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

3. Peluang Pengembangan Karier

Kesempatan untuk pelatihan, mentoring, dan promosi internal menciptakan rasa memiliki dan komitmen jangka panjang pada karyawan. Jalur karier yang jelas juga memberikan prospek yang menarik bagi karyawan.

4. Keadilan Organisasi

Persepsi tentang keadilan distributif (pembagian hasil yang adil) dan keadilan prosedural (keputusan yang adil) memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

5. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Fleksibilitas kerja, termasuk jadwal kerja fleksibel atau opsi kerja jarak jauh, membantu karyawan mengelola tuntutan pribadi dan pekerjaan.

6. Hubungan dengan Manajemen

Karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan atasan cenderung lebih loyal terhadap perusahaan. Dukungan dan komunikasi yang efektif memainkan peran penting.

7. Lingkungan Kerja yang Mendukung

Budaya kerja yang inklusif, hubungan interpersonal yang positif, dan suasana kerja yang nyaman menciptakan keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi.

8. Kesejahteraan Karyawan

Dimensi ini mencakup program kesehatan fisik dan mental, seperti konseling, layanan kesehatan, dan dukungan kesejahteraan lainnya. Organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawannya lebih mampu mempertahankan tenaga kerja mereka

2.2.4 Indikator Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang produktif dalam jangka waktu yang panjang. Indikator retensi karyawan sering kali menjadi perhatian dalam studi manajemen sumber daya manusia

karena retensi yang baik dapat mencerminkan lingkungan kerja yang sehat dan manajemen yang efektif. Berdasarkan berbagai literatur, indikator retensi karyawan dapat dikategorikan ke dalam beberapa aspek utama, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, pengembangan karier, dan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance).

Darmawan dan putra, (2021) dalam penelitiannya menjelaskan beberapa indikator yang mempengaruhi retensi karyawan, yaitu:

1. Lingkungan Kerja yang Kondusif

Lingkungan kerja yang mendukung kinerja karyawan, termasuk hubungan antar kolega dan hubungan dengan atasan, memiliki pengaruh besar terhadap keputusan karyawan untuk tetap bekerja di sebuah organisasi.

2. Motivasi Kerja

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan, seperti tantangan pekerjaan, penghargaan atas kinerja, dan insentif finansial, menjadi pendorong penting untuk retensi.

3. Pengembangan Karir

Kesempatan untuk pengembangan karir, termasuk pelatihan, mentoring, dan jalur promosi yang jelas, meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

4. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work-Life Balance)

Karyawan cenderung bertahan di perusahaan yang memahami pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, terutama dengan munculnya sistem kerja fleksibel setelah pandemi.

5. Pengakuan dan Penghargaan

Memberikan pengakuan atas prestasi karyawan secara konsisten membantu meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat turnover.

6. Keamanan Pekerjaan (Job Security)

Karyawan lebih memilih bertahan di organisasi yang memberikan jaminan stabilitas pekerjaan, terutama di masa ketidakpastian ekonomi.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi karyawan adalah proses yang melibatkan kekuatan internal dan eksternal yang mempengaruhi antusiasme dan kegigihan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha seseorang menuju pencapaian tujuan.

Salah satu elemen penting dari motivasi karyawan adalah kebutuhan individu untuk mencapai dan berprestasi. Herzberg et al., (2022) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti pengakuan,

tanggung jawab, dan pencapaian berperan penting dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka.

Vroom et al., (2020) merupakan hasil yang diharapkan dari usaha karyawan dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras. Makkira et al., (2022) menyebutkan bahwa harapan tentang imbalan dan pengakuan dapat mempengaruhi tingkat komitmen terhadap pekerjaan.

2.3.2 Dimensi Motivasi Kerja

Makkira et al., (2022) menjelaskan tentang dimensi-dimensi motivasi kerja yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan dalam sebuah organisasi. Berdasarkan penelitian ini, ada beberapa dimensi motivasi kerja yang dianggap signifikan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

1. Penghargaan dan Imbalan

Mencakup segala bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang telah menunjukkan kinerja baik. Ini bisa berupa penghargaan finansial seperti bonus, gaji, dan insentif, serta penghargaan non-finansial seperti pengakuan atas pencapaian atau penghargaan dalam bentuk penghargaan atau sertifikat.

2. Pengaruh pada Motivasi Kerja

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan tidak hanya meningkatkan motivasi intrinsik, tetapi juga motivasi ekstrinsik.

Karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila mereka menerima penghargaan yang sesuai dengan usaha dan prestasi yang mereka capai.

3. Pengembangan Karier

Berfokus pada kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka, serta mendapatkan peluang untuk promosi atau kenaikan jabatan dalam organisasi. Ini mencakup pelatihan, kursus, dan pembekalan yang meningkatkan kompetensi karyawan.

4. Tantangan dalam Pekerjaan

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dianggap menantang dan menarik. Tugas yang menantang cenderung membuat karyawan merasa lebih terlibat dalam pekerjaannya dan mendorong mereka untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik.

5. Kepemimpinan yang Mendukung

Kepemimpinan yang baik sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan yang mendukung mencakup pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, mendengarkan kebutuhan karyawan, serta memberikan umpan balik dan dukungan yang konstruktif.

6. Hubungan Antar Rekan Kerja

Kualitas hubungan sosial antara rekan kerja di tempat kerja. Hubungan yang positif dan kooperatif antara karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menyenangkan.

7. Keseimbangan Kerja-Hidup

Dimensi keseimbangan kerja-hidup mencakup kemampuan karyawan untuk mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Perusahaan yang memperhatikan keseimbangan ini, seperti melalui kebijakan fleksibilitas waktu kerja, akan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Menurut (Fauzan et al., 2024) dimensi-dimensi motivasi kerja yang berfokus pada dua faktor utama: pengembangan karier dan keseimbangan kerja-hidup. Berdasarkan temuan penelitian tersebut, dimensi motivasi kerja yang dibahas lebih menekankan pada bagaimana dua faktor tersebut berinteraksi dan memengaruhi tingkat motivasi karyawan.

Berikut adalah dimensi motivasi kerja yang dibahas dalam penelitian Fauzan et al., (2024) adalah :

1. Pengembangan Karier

Dimensi ini berkaitan dengan peluang yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan potensi mereka dalam jangka panjang. Ini bisa

mencakup pelatihan, kursus, mentoring, atau peluang promosi yang jelas dalam struktur perusahaan. Program pelatihan keterampilan teknis, pemberian kesempatan magang di divisi lain, atau jalur promosi yang jelas di dalam perusahaan.

2. Keseimbangan Kerja-Hidup (Work-Life Balance)

Mengacu pada kemampuan karyawan untuk mengatur dan menyeimbangkan waktu mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk waktu untuk keluarga, hobi, istirahat, dan kegiatan lainnya di luar pekerjaan. Contoh Implementasi kebijakan fleksibilitas waktu kerja, kesempatan kerja dari rumah, cuti panjang, atau program kesejahteraan yang mendukung keseimbangan hidup yang sehat.

3. Penghargaan dan Pengakuan

Segala bentuk imbalan atau pengakuan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai apresiasi atas kinerja mereka. Penghargaan ini bisa berupa bonus, penghargaan tahunan, atau bahkan pengakuan verbal dari atasan. Contohnya program karyawan terbaik, penghargaan tahunan, atau insentif berbasis kinerja.

4. Kepemimpinan yang Mendukung

Dimensi ini mencakup peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan karyawan. Kepemimpinan yang baik adalah kunci untuk

menciptakan motivasi kerja yang tinggi. Kepemimpinan yang menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, dan mendengarkan masukan karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka

5. Lingkungan Kerja yang Positif

Dimensi ini berkaitan dengan suasana kerja yang positif, termasuk hubungan sosial yang baik antara rekan kerja, interaksi yang kooperatif, dan dukungan antar individu dalam tim. Lingkungan kerja yang mendukung menciptakan suasana yang nyaman bagi karyawan untuk bekerja secara efektif.

6. Tantangan Pekerjaan

Sejauh mana pekerjaan yang diberikan dapat memberikan tantangan dan kesempatan bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka secara maksimal. Contohnya Menawarkan proyek-proyek baru yang menantang, memberikan tanggung jawab tambahan, atau memperkenalkan masalah yang membutuhkan solusi kreatif.

2.3.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut (Hassan et al., 2022), terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam organisasi. Indikator-indikator ini membantu menggambarkan aspek-aspek yang secara langsung berhubungan dengan tingkat motivasi dan kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa indikator utama yang dijelaskan dalam penelitian tersebut:

1. Penghargaan dan Pengakuan (Recognition and Reward)

Penghargaan atas prestasi kerja dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan merupakan salah satu indikator yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi kerja. Penghargaan dapat berupa bonus, sertifikat penghargaan, atau pengakuan lisan dari atasan. Karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi ketika mereka mendapatkan penghargaan atas kerja keras dan pencapaian mereka. Pengakuan yang tepat waktu dan sesuai dengan pencapaian akan meningkatkan rasa percaya diri dan semangat kerja

2. Komunikasi yang Efektif (Effective Communication)

Komunikasi yang transparan membantu karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki kejelasan tentang tugas mereka. Ketika karyawan menerima informasi yang relevan dan umpan balik yang konstruktif, mereka lebih cenderung untuk meningkatkan kinerja mereka.

3. Peluang Pengembangan Diri (Opportunities for Personal Development)

Pengembangan diri memberikan karyawan rasa bahwa mereka berinvestasi pada masa depan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan semangat dan komitmen terhadap pekerjaan.

4. Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk tetap bersemangat dan bekerja lebih produktif. Kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan motivasi intrinsik yang mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi (Work-Life Balance)

Organisasi yang memberikan fleksibilitas waktu atau kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan kerja-hidup cenderung memiliki karyawan yang lebih termotivasi dan produktif. Keseimbangan ini mengurangi stres dan kelelahan, yang berkontribusi pada motivasi yang lebih tinggi.

6. Autonomi dalam Pekerjaan (Autonomy in Work)

Otonomi memberikan karyawan rasa tanggung jawab dan kontrol yang lebih besar atas pekerjaan mereka, yang meningkatkan rasa kepemilikan terhadap tugas dan meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

7. Tujuan yang Jelas (Clear Goals)

Tujuan yang SMART (Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, dan Berjangka Waktu) memberikan arah yang jelas bagi karyawan dan membantu mereka tetap fokus. Ketika karyawan memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang diharapkan dari

mereka, mereka lebih cenderung untuk termotivasi dan bekerja keras untuk mencapainya.

8. Lingkungan Kerja yang Positif (Positive Work Environment)

Lingkungan kerja yang bebas dari konflik, stres, dan masalah interpersonal dapat membantu meningkatkan motivasi karyawan. Suasana kerja yang positif memberikan rasa nyaman, yang berkontribusi pada produktivitas dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

9. Tanggung Jawab dan Tugas yang Menantang (Challenging Tasks and Responsibilities)

Tugas yang menantang dan memberikan rasa pencapaian adalah indikator yang mempengaruhi motivasi kerja. Karyawan yang diberikan tugas yang cukup menantang, tetapi masih realistis dan dapat dicapai, akan merasa lebih termotivasi.

2.3.4 Faktor Motivasi Kerja

Tariq et al., (2020) mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan di organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada sejumlah faktor yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dalam menciptakan motivasi kerja yang tinggi, baik dari segi internal maupun eksternal. Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut (Tariq et al., 2020).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik secara intrinsik (misalnya, pekerjaan yang menarik dan menantang) maupun ekstrinsik (misalnya, kompensasi yang diterima), cenderung lebih termotivasi. Kepuasan yang datang dari aspek pekerjaan, gaji, atau hubungan sosial di tempat kerja dapat memicu karyawan untuk bekerja lebih baik dan dengan semangat yang tinggi.

1. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan merupakan salah satu faktor utama yang memotivasi karyawan. Penghargaan bisa berupa materi (seperti bonus, insentif) atau non-materi (seperti pengakuan atas kinerja atau kontribusi).

2. Kepemimpinan

Pemimpin yang bersikap adil, transparan, dan suportif dapat meningkatkan motivasi karyawan. Pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama akan menciptakan iklim kerja yang sehat dan produktif.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang positif, termasuk dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, akan meningkatkan motivasi kerja. Lingkungan yang kondusif dapat mengurangi stres dan

meningkatkan rasa nyaman karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.

4. Pengembangan Karier

Pengembangan karier berperan penting dalam memotivasi karyawan. Karyawan yang melihat adanya peluang untuk berkembang dalam karier mereka, baik dalam hal pengetahuan maupun promosi, akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan berkomitmen pada tujuan perusahaan.

5. Keseimbangan Kerja-Hidup (Work-Life Balance)

Keseimbangan kerja-hidup yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja. Ketika karyawan merasa tidak terbebani oleh pekerjaan dan dapat menjaga kualitas hidup pribadi mereka, mereka akan merasa lebih energik dan fokus di tempat kerja.

6. Gaji dan Kompensasi

Gaji yang memadai menjadi salah satu faktor penting dalam motivasi kerja. Karyawan yang merasa bahwa mereka dibayar dengan layak untuk pekerjaan yang dilakukan cenderung akan lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi.

7. Keadilan dan Kejelasan dalam Kebijakan Organisasi

Keadilan dalam pengambilan keputusan, distribusi tugas, atau alokasi sumber daya dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan

dengan adil, mereka lebih cenderung merasa termotivasi untuk bekerja dengan maksimal.

8. Perasaan Dihargai

Perasaan dihargai sangat penting dalam memotivasi karyawan. Apresiasi yang diberikan, baik melalui pujian maupun penghargaan atas kontribusi, akan meningkatkan perasaan self-worth dan memotivasi mereka untuk berusaha lebih keras.

Sedangkan menurut (Slamet & Akbar Santana, 2022) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam organisasi. Berikut adalah faktor-faktor yang dijelaskan dalam penelitian tersebut:

1. Kepemimpinan

Pemimpin yang mendengarkan kebutuhan karyawan, memberikan penghargaan atas kinerja, dan membantu karyawan mengatasi tantangan, akan menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

2. Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi yang adil dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan akan meningkatkan rasa puas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Penghargaan dalam bentuk bonus, insentif, atau pengakuan atas prestasi dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih baik.

3. Kepuasan Kerja

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik dari segi gaji, tugas, maupun hubungan kerja, akan lebih termotivasi dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang positif, yang mencakup suasana kerja yang aman, nyaman, dan bebas dari stres, akan meningkatkan semangat kerja dan mendorong karyawan untuk lebih produktif.

5. Tujuan dan Tantangan Pekerjaan

Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka menantang dan memberikan peluang untuk berkembang, mereka akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas. Tujuan yang jelas juga memberikan arah bagi karyawan untuk fokus pada pencapaian.

6. Pengembangan Karier

Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk berkembang dalam karier mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan meningkatkan keterampilan mereka. Selain itu, kesempatan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

7. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi (Work-Life Balance)

Jika perusahaan memberikan fleksibilitas waktu atau program kerja yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, karyawan akan

merasa lebih bahagia, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

8. Perasaan Dihargai dan Pengakuan

Karyawan yang merasa dihargai atas pekerjaan dan kontribusi mereka cenderung lebih puas dan bersemangat untuk bekerja lebih baik. Penghargaan atau ucapan terima kasih atas pencapaian karyawan juga dapat meningkatkan motivasi.

9. Keadilan Organisasi

Dapat menciptakan rasa kepercayaan dan kepuasan di kalangan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dengan semangat yang lebih tinggi.

2.4 Pengembangan Karier

2.4.2 Pengertian Pengembangan Karier

Dessler, (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi karier, pembentukan diri, serta pencapaian kesuksesan dan kepuasan karier individu.

Pengembangan karier adalah sebuah pendekatan strategis yang melibatkan pemberian kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka sehingga dapat menghadapi tantangan profesional yang lebih besar ((Andronicus, 2015)

Tanjung (2020) Pengembangan karier mencakup upaya organisasi dalam mempersiapkan karyawan untuk posisi yang lebih

tinggi atau tanggung jawab yang lebih besar dengan memberikan pelatihan, pendidikan, dan pembimbingan.

Savitri (2023) bahwa pengembangan karier tidak hanya fokus pada pencapaian profesional individu, tetapi juga memperhatikan keseimbangan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi, yang dilakukan dalam lingkungan kerja yang mendukung.

2.4.3 Indikator Pengembangan Karier

Andronicus, (2015) menekankan bahwa pengembangan karier tidak hanya bergantung pada dukungan organisasi, tetapi juga pada kesadaran individu untuk mengambil peran aktif dalam proses tersebut. Karyawan yang proaktif dalam mencari peluang pengembangan dan menerima tantangan baru cenderung lebih berhasil dalam mencapai tujuan karier mereka.

Menurut (Andronicus, 2015), indikator yang memengaruhi pengembangan karier mencakup beberapa aspek yang saling berkaitan dan berperan penting dalam menentukan keberhasilan individu dalam merencanakan serta menjalani jalur karier mereka. Berikut adalah penjelasan tentang indikator-indikator tersebut:

1. Kesempatan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan pengembangan kompetensi teknis maupun non-teknis menjadi indikator utama. Hal ini memungkinkan karyawan untuk

meningkatkan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan posisi yang lebih tinggi.

2. Akses pada Informasi Karier

Karyawan yang memiliki akses terhadap informasi karier, seperti peluang promosi, jalur karier, atau kebutuhan kompetensi masa depan, lebih mampu merencanakan dan mengevaluasi perkembangan karier mereka secara efektif.

3. Dukungan Supervisor dan Mentor

Dukungan yang diberikan oleh supervisor atau mentor dalam bentuk pembimbingan, umpan balik yang konstruktif, serta dorongan untuk terus belajar sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan karier individu.

4. Lingkungan Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja yang mendukung, seperti budaya organisasi yang menghargai inovasi, kolaborasi, dan penghargaan atas kinerja, memberikan motivasi tambahan bagi individu untuk terus berkembang dalam kariernya.

5. Kesempatan untuk Tugas yang Menantang

Karyawan yang diberikan tugas-tugas menantang memiliki peluang untuk belajar dan mengembangkan keterampilan baru, yang pada akhirnya memperkaya pengalaman mereka dan membuka peluang untuk kemajuan karier.

6. Komitmen Organisasi terhadap Pengembangan Karier

Kebijakan organisasi yang mendukung pengembangan karier, seperti menyediakan anggaran untuk pelatihan atau program rotasi kerja, menunjukkan keseriusan organisasi dalam memfasilitasi pengembangan individu.

7. Keselarasan antara Karier dan Minat Pribadi

Keselarasannya antara jalur karier yang ditawarkan oleh organisasi dengan minat, nilai, dan tujuan pribadi individu juga menjadi faktor penting. Ketidaksesuaian dalam hal ini dapat menghambat motivasi individu untuk berkembang.

8. Manajemen Kinerja yang Efektif

Sistem manajemen kinerja yang objektif dan transparan membantu karyawan untuk memahami kekuatan serta area yang perlu ditingkatkan, sehingga mereka dapat fokus pada upaya pengembangan diri yang lebih terarah.

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Adnan et al., (2021), motivasi intrinsik seperti rasa penghargaan dan pencapaian berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan termotivasi oleh pekerjaan mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang meningkatkan keinginan mereka untuk tetap bertahan Nguyen et al., (2021)

Chen et al., (2022) mengatakan bahwa penghargaan dan pengakuan yang diberikan oleh perusahaan berkontribusi pada peningkatan motivasi karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi keputusan mereka untuk tetap berada di perusahaan. Teori motivasi seperti yang dijelaskan oleh Deci dan Ryan (2020) juga menegaskan bahwa motivasi intrinsik lebih berpengaruh terhadap kepuasan dan retensi karyawan dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi kerja yang tinggi akan berdampak positif pada tingkat retensi karyawan.

2.5.2. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan

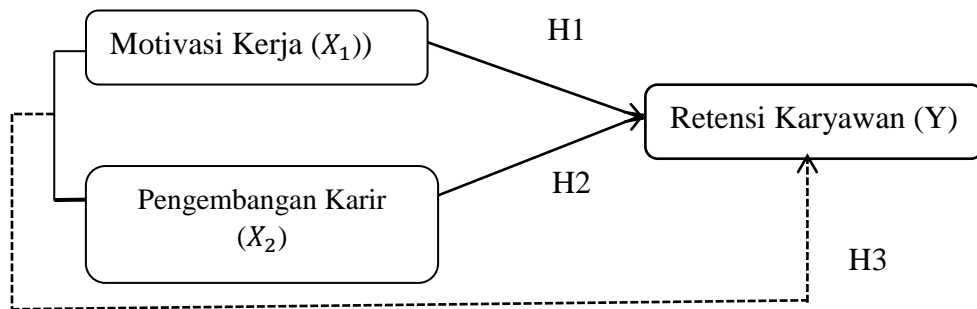
Pengembangan karir yang baik telah terbukti memiliki dampak signifikan terhadap tingkat retensi karyawan. Menurut (Romanello et al., 2021) kesempatan untuk berkembang secara profesional, seperti pelatihan dan program pengembangan karir, dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan mengurangi turnover. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk belajar dan tumbuh dalam organisasi merasa lebih dihargai dan cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi (Sparks et al., 2021)

Ramlall et al., (2021) menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang jelas dan terstruktur dapat memperkuat hubungan karyawan dengan perusahaan, mengurangi turnover, dan meningkatkan kepuasan kerja. Program seperti mentoring, rotasi

pekerjaan, dan pelatihan keterampilan membantu meningkatkan keterlibatan karyawan dan memberi mereka rasa aman dalam karir mereka, yang akhirnya meningkatkan retensi jangka panjang.

2.6 Kerangka Konseptual

Gambar 2.6 Kerangka Konseptual



Keterangan :

X₁ : Variabel Motivasi Kerja

X₂ : Variabel Pengembangan Karir

Y : Variabel Retensi Karyawan

—→ : Pengaruh secara parsial (satu-satu)

-----→ : Pengaruh secara simultan (sama-sama)

2.7 Definisi Operasional

Tabel 2.2 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala ukur
Retensi Karyawan (Y)	Retensi karyawan adalah sebagai proses mempertahankan individu-individu berkinerja tinggi melalui pendekatan strategis, seperti insentif yang	1. Lingkungan Kerja yang kondusif 2. Motivasi kerja 3. Pengembangan karir 4. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work-Life Balance) 5. Pengakuan dan	Likert

Variabel	Definisi	Indikator	Skala ukur
	kompetitif, peluang pengembangan, dan pengakuan atas kontribusi mereka	penghargaan 6. Keamanan Pekerjaan (Job Security) (Darmawan dan putra 2020)	
Motivasi Kerja (X1)	Motivasi Kerja menyebutkan bahwa harapan tentang imbalan dan pengakuan dapat mempengaruhi tingkat komitmen terhadap pekerjaan.	1. Penghargaan dan Pengakuan 2. Komunikasi yang aktif 3. Peluang Pengembangan diri 4. Kepuasan Kerja 5. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi 6. Autonomi dalam pekerjaan 7. Pekerjaan yang jelas 8. Lingkungan kerja yang positif 9. Tanggung jawab dan tugas yang menantang (Hassan et al., 2022)	Likert
Pengembangan Karir (X2)	Pengembangan karir adalah merupakan serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi karier, pembentukan diri, serta pencapaian kesuksesan dan kepuasan karier individu.	1. Kesempatan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi 2. Akses pada informasi karir 3. Dukungan Supervisor dan Mentor 4. Lingkungan kerja yang mendukung 5. Kesempatan Untuk Tugas Yang Menantang 6. Komitmen Organisasi terhadap Pengembangan Karier 7. Keselarasan antara Karier dan Minat Pribadi 8. Manajemen kinerja yang Efektif (Andronicus, 2015)	Likert

2.8 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1: Diduga Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan di PT. Bukit Angkasa Makmur
- H2: Diduga Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan di PT. Bukit Angkasa Makmur
- H3: Diduga Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Retensi Karyawan pada PT. Bukit Angkasa Makmur