

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual sangat penting dalam sebuah penelitian, penelitian tidak bisa mengembangkan masalah yang mungkin ditemui di tempat penelitian jika tidak memiliki acuan landasan teori yang mendukungnya. Landasan teori dalam penelitian ini adalah retensi karyawan, indikator retensi karyawan, diklat, tujuan diklat, indikator diklat, kepuasan kerja, indikator kepuasan kerja, komunikasi dan indikator komunikasi.

2.1.1 Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah upaya organisasi demi mempertahankan karyawan terutama untuk karyawan yang mempunyai potensial yang berkualitas (Nurmalitasari & Andriyani, 2021 dalam Nelson & Apriyana, 2024). Retensi karyawan dianggap sebagai dasar kesuksesan organisasi karena bisa mengatasi hambatan yang berpengaruh bagi manajer sumber daya manusia dan memastikan kelangsungan hidup perusahaan. Retensi karyawan ialah suatu upaya sebuah organisasi untuk menjaga dan menaikkan kesejahteraan fisik, batin, dan emosional karyawan agar mereka tetap setia dan berkontribusi dengan baik terhadap tujuan organisasi atau perusahaan (Hidayat et al., 2020 dalam Nelson & Apriyana, 2024).

Retensi karyawan merupakan berbagai upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan agar tetap bekerja dalam jangka waktu yang lebih lama. Tujuan utama dari retensi karyawan ini untuk mencegah keluarga karyawan berbakat dari organisasi (Singh, 2019 dalam Rahmat et al., 2024). Retensi

karyawan merujuk pada kapasitas perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya agar tetap berada dalam struktur organisasi, investasi yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam sumber daya manusia akan menjadi tidak efektif jika perusahaan tidak mampu mempertahankan karyawannya agar tetap berkomitmen dalam organisasi tersebut (Haksanggulanwan et al., 2023 dalam Rahmat et al., 2024).

Menurut (Laden Mering et al., 2024) retensi karyawan adalah sebuah kemampuan yang harus dimiliki oleh perusahaan supaya dapat mempertahankan karyawan yang memiliki potensial dalam perusahaan untuk tetap loyal pada perusahaan. Hal ini diperlukan untuk perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi agar tetap loyal kepada perusahaan dan pekerjaannya. Selain itu melakukan retensi karyawan juga untuk bisa mendapatkan solusi agar mengurangi turnover karyawannya serta meningkatkan rasa nyaman karyawan dalam perusahaan. Retensi karyawan juga merupakan usaha perusahaan untuk dapat menciptakan dan meningkatkan kondisi kerja yang dapat mendorong karyawan untuk dapat bekerja dalam perusahaan tersebut dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah ke perusahaan lainnya untuk bekerja (Wirawan, 2015 dalam Hernawan & Srimulyani, 2021).

Jadi dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan adalah suatu usaha perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya agar tetap berkontribusi, berkomitmen dan setia pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama dan tidak berkeinginan karyawannya pindah bekerja di tempat perusahaan lainnya.

2.1.2 Indikator Retensi Karyawan

Adapun indikator retensi karyawan menurut Shierli Wijaya, 2022 (dalam Khoirun et al., 2025) yaitu sebagai berikut:

1. Komponen organisasi. Aspek-aspek dalam organisasi seperti kepemimpinan dan keselamatan kerja akan berdampak pada keputusan karyawan untuk tetap bekerja atau pergi dari perusahaan.
2. Kesempatan pengembangan karir dalam organisasi. Hasil survei terhadap karyawan dari berbagai bidang pekerjaan mengungkapkan bahwa perkembangan karir individu memiliki dampak yang besar terhadap kinerja dan motivasi mereka.
3. Penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan. Penghargaan yang bersaing dapat mencakup berbagai elemen seperti gaji, bonus, tunjangan, penghargaan berdasarkan prestasi, dan pengakuan atas kontribusi.
4. Desain tugas dan pekerjaan. Karakteristik pekerjaan dan tugas yang dilakukan ialah fundamental yang menentukan keberlangsungan karyawan. Tingginya angka keluar-masuk karyawan dalam waktu singkat sering kali dihubungkan dengan upaya merekrut jumlah karyawan yang tidak memadai. Rancangan tugas yang efektif harus memperhatikan tanggung jawab dan kebebasan bagi karyawan, lingkungan kerja yang positif, fleksibilitas, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
5. Hubungan antar karyawan. Salah satu aspek yang mempengaruhi keberlangsungan karyawan dalam perusahaan adalah kualitas hubungan yang mereka bangun di lingkungan kerja. Ketika karyawan diperlakukan

dengan adil, memperoleh dukungan dari atasan, serta menjalin interaksi yang harmonis dengan rekan kerja, hal ini dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan.

Menurut Ekhsan & Taopik, 2022 (dalam Ulandari et al., 2025) indikator retensi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Elemen organisasi. Elemen organisasi mencakup berbagai aspek yang terkait dengan lingkungan kerja dan budaya perusahaan. Faktor-faktor seperti organisasi yang positif, dukungan manajemen, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan kesempatan untuk berkontribusi pada tujuan perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai, didengarkan, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi cenderung lebih loyal dan bertahan lebih lama.
2. Peluang karir. Peluang karir merujuk pada kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk mengembangkan diri, naik jabatan dan mencapai tujuan karir karyawan. Perusahaan yang menyediakan program pengembangan karir, pelatihan, dan kesempatan untuk promosi akan lebih menarik bagi karyawan yang ingin terus berkembang. Kurangnya peluang karir dapat menyebabkan karyawan merasa tidak bergerak dan mencari kesempatan di tempat lain.
3. Kompensasi. Kompensasi mencakup gaji, bonus, tunjangan, dan benefit lain yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain. Perusahaan

harus memastikan sistem kompensasi sesuai dengan standar industri dan memberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerja karyawan.

4. Hubungan karyawan. Hubungan karyawan mencakup interaksi antara karyawan dengan rekan kerja, atasan dan bawahan. Hubungan yang positif dan suportif dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan. Perusahaan perlu mendorong komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan membangun budaya saling menghargai antar karyawan. Hubungan yang buruk dapat menyebabkan konflik, penurunan kinerja, stres, pada akhirnya dapat menyebabkan karyawan keluar dari perusahaan.

Jadi disimpulkan bahwa indikator retensi karyawan ini mencakup komponen organisasi, kesempatan pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan, desain tugas dan pekerjaan, dan hubungan antar karyawan, dalam hal ini peneliti berfokus pada tiap-tiap indikator yang telah dijabarkan di atas.

2.1.3 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Diklat merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia terutama mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Diklat berperan penting dalam menentukan kinerja sumber daya manusia dengan diperolehnya pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Diklat sebagai salah satu metode peningkatan kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan secara berkesinambungan (Bismoko et al., 2023).

Menurut Afandi, 2018 (dalam Kristianto et al., 2023) menyebutkan bahwa pelatihan sebagai proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja

seseorang dalam melakukan pekerjaannya, dalam hal ini adalah proses pelatihan, peserta pelatihan, kinerja, dan pekerjaan. Proses dalam pelatihan, kinerja yang kurang baik dibenahi sedemikian rupa menjadi lebih baik. Sehingga sekumpulan tugas-tugas yang telah menanti dapat dikerjakan dengan baik oleh pekerja yang telah mengikuti pelatihan. Proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana karyawan non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas, proses kegiatan pelatihan diberikan setelah karyawan tersebut ditempatkan sesuai dengan bidangnya masing-masing (Mangkunegara, 2017 dalam Kristianto et al., 2023).

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan pelatihan yang bersifat spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti pelatihan berkaitan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan. Pelatihan yang dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu relatif singkat (Subandi, Muhammad 2016 dalam Rahman, 2025). Pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah sekumpulan program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam relasinya dengan pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan mereka, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian suatu organisasi (Darta, 2017 dalam Rahman et al., 2025).

Jadi dapat disimpulkan bahwa diklat adalah seseorang yang mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan dirinya dalam bidang tertentu maupun mempersiapkan dirinya untuk jabatan tertentu, pendidikan dan pelatihan yang sudah dilakukan dapat dipraktikkan dalam suatu perusahaan.

2.1.4 Tujuan Diklat

Adapun tujuan diklat menurut Beach Rahmad, Yogie 2022 (Rahman et al., 2025) tujuan diklat yaitu sebagai berikut:

1. Memperoleh keterampilan akan lebih cepat, karyawan akan lebih cepat juga menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dihadapinya.
2. Meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang sedang dihadapi.
3. Membentuk sikap dan tingkah laku para karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
4. Mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi sehingga karyawan tersebut akan semakin berharga bagi perusahaan.
5. Memecahkan masalah-masalah operasional perusahaan sehari-hari seperti mengurangi kecelakaan kerja, mengurangi absen, mengurangi labor turnover dan lainnya.
6. Mempersiapkan karyawan memperoleh keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.

Menurut Nurhayati & Junaidi 2020, tujuan diklat yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.

2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemampuan kerja sama dengan rekan kerja dan juga manajemen (pimpinan).

Jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan diklat adalah untuk memperoleh sikap, pengetahuan dan keterampilan dalam bidang tertentu sehingga karyawan tersebut bisa melakukan pekerjaannya dengan baik, mampu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan dan semakin berharga bagi perusahaan.

2.1.5 Indikator Diklat

Adapun indikator-indikator diklat menurut Bagus Handoko, 2021 (Nurhaliza & Alamsyah, 2025) yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur. Instruktur yang berkualitas adalah kunci keberhasilan pelatihan yaitu: memiliki pengetahuan tentang materi pelatihan dan berpengalaman, mampu memotivasi peserta, mampu berkomunikasi dengan baik, bersikap profesional dan terbuka terhadap pertanyaan maupun masukan dari peserta.
2. Peserta. Keberhasilan pelatihan juga berpengaruh terhadap kualitas peserta yaitu: peserta harus memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tujuan pelatihan, memiliki motivasi yang tinggi untuk belajar, aktif berpartisipasi dalam pelatihan dan memiliki kemampuan belajar yang baik.
3. Materi. Materi pelatihan harus relevan dengan kebutuhan peserta dan tujuan perusahaan, materi disampaikan dengan jelas dan mudah dipahami sehingga dapat diukur keberhasilannya.

4. Metode. Metode yang digunakan yaitu *in house training* dan *external training*. *In house training* adalah pelatihan dilakukan di dalam perusahaan, seperti pelatihan langsung di tempat kerja, seminar, lokakarya, pelatihan internal, dan pelatihan berbasis komputer. *External training* ialah pelatihan dilakukan di luar perusahaan oleh pihak eksternal seperti lembaga pendidikan atau trainer profesional, untuk membangun citra positif perusahaan, mengurangi dampak langsung dari iklim kerja, serta berfungsi sebagai *ice breaking* atau penyegaran karyawan.

Menurut Mangkunegara, 2017 (Kristianto et al., 2023) indikator diklat yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh sebab itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.
2. Materi. Materi pelatihan yang diberikan berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.
3. Metode. Metode yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan game, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).

4. Kualifikasi peserta. Peserta pelatihan adalah karyawan perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.
5. Kualifikasi pelatih (instruktur). Instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

Jadi disimpulkan jika dalam indikator diklat mencakup tujuan pelatihan, instruktur, peserta, materi dan metode pelatihan. Dalam hal ini, untuk indikator diklat peneliti berfokus pada tiap-tiap indikator diklat yang telah dijabarkan di atas.

2.1.6 Kepuasan Kerja

Menurut Widodo & Riyadi, 2020 (dalam Ramadhina & Frianto, 2023). menyebutkan bahwa kepuasan kerja suatu rasa emosional positif yang muncul pada individu karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kepuasan kerja ini sangat menarik dan penting dalam perusahaan, karena kepuasan kerja dapat memberi pengaruh yang besar baik pada karyawan maupun bagi perusahaan. Bagi individu, kepuasan kerja memungkinkan tumbuhnya usaha-usaha yang lebih dalam mengerjakan pekerjaannya. Sedangkan bagi perusahaan, kepuasan kerja dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan pengurangan biaya melalui perubahan sikap dan tingkah laku karyawan terhadap pekerjaannya (Budhi & Riyadi 2020, dalam Ramadhina & Frianto, 2023).

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena kepuasan setiap karyawan terhadap pelaksanaan tugasnya berbeda-beda. Institusi dapat

mengukur karyawan atas kepuasan kerja mereka terhadap organisasinya, terhadap pekerjaannya, terhadap rekan kerjanya atau terhadap apa saja yang menjadi bagian yang berhubungan ataupun mempengaruhi dirinya. Terdapat dua macam kepuasan kerja yaitu kepuasan kerja intrinsik, yang mencakup respon afektif seseorang terhadap karakteristik pekerjaan yang bersifat intrinsik terhadap tugas tersebut, seperti variasi pekerjaan, peluang untuk menggunakan keterampilan, dan otomotif. Sedangkan kepuasan kerja ekstrinsik, yang mencakup aspek di luar pekerjaan, seperti gaji, tunjangan, dan cara menjalankan perusahaan (Yumhi, 2021 dalam Fenny & Setyawan, 2024).

Menurut E Sutrisno, 2010 (dalam Siregar & Pasaribu, 2022) kepuasan kerja karyawan adalah masalah penting yang harus diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif. Kepuasan kerja menjadi salah satu elemen yang penting dalam organisasi. Hal ini karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti produktif, rajin, malas, dan lainnya, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi (dalam Siregar & Pasaribu, 2022).

Kepuasan kerja ialah sekumpulan perasaan pekerja dengan pekerjaannya, apakah bahagia ataupun tidak bahagiannya, perasaan karyawan dengan pekerjaannya mencerminkan perilakunya dalam melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian

besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja. Studi kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan topik yang menarik dan dapat dijadikan pertimbangan saat mengkaji model pergantian karyawan (Susilo & Puspita Wulansari, 2023).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif dan negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal yang berasal dari dalam diri individu dan mempengaruhi bagaimana mereka berpikir, merasakan, dan bertindak dalam lingkungan kerjanya. Sedangkan faktor eksternal seperti gaji, kebijakan perusahaan, hubungan dengan rekan kerja dan kondisi kerja, dan juga memiliki dampak yang berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan di tempat kerja.

2.1.7 Indikator Kepuasan Kerja

Adapun indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan, 2010 (dalam Siregar & Pasaribu, 2022) antara lain:

1. Kesetiaan. Kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaannya dari orang yang tidak bertanggung jawab.
2. Kemampuan. Hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran. Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri ataupun terhadap orang lain.

4. Kreativitas. Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dapat bekerja lebih baik.
5. Kepemimpinan. Kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain maupun bawahannya untuk bekerja secara efektif.
6. Tingkat gaji. Jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan terhadap perusahaan agar mereka merasa puas.

Menurut Albert & Widjaja, 2021 (dalam Angellina & Ronnie Resdianto Masman, 2023) indikator kepuasan kerja antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja muncul dari karakteristik pekerjaan itu sendiri, seperti tantangan, kebebasan dan umpan balik yang diberikan.
2. Imbalan. Imbalan yang diberikan adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan, termasuk gaji, dan tunjangan ini menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja.
3. Promosi. Peluang untuk naik jabatan dan mengembangkan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
4. Pengawasan. Gaya kepemimpinan dan dukungan dari atasan, termasuk pengawasan yang konstruktif, dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Hubungan kerja. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dan susunan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja.
6. Sikap. Sikap karyawan terhadap pekerjaan, organisasi, dan nilai-nilai organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Robbins & Judge, 2012 (dalam Daniel Dami et al., 2022) indikator kepuasan kerja antara lain:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan, yaitu rasa puas yang diperoleh ketika karyawan menjalankan pekerjaan yang bersesuaian dengan minat dan kemampuannya.
2. Kepuasan terhadap imbalan, yaitu ketika karyawan menilai upah atau gaji yang ia terima bersesuaian dengan pekerjaan yang dijalankan dan berimbang dengan karyawan lainnya yang bekerja di satu perusahaan.
3. Kepuasan kepada pengawasan pimpinan, yaitu ketika pegawai menilai bahwa atasannya dapat membantu secara teknis dan juga dapat memotivasinya untuk bekerja dengan optimal.
4. Kesempatan promosi, yaitu kesempatan mengenai jenjang karir karyawan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi.
5. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu kepuasan karyawan atas rekan kerjanya yang dapat membantu secara teknis dan memberikan dukungan.

Jadi disimpulkan bahwa dalam indikator kepuasan kerja mencakup gaji, promosi, sikap, kepemimpinan, lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Dalam hal ini, untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan kinerja maupun produktivitas perusahaan, peneliti berfokus pada tiap-tiap indikator kepuasan kerja yang telah dijabarkan di atas.

2.1.8 Komunikasi

Menurut Apriadi & Wulandari, 2020 komunikasi adalah penyampaian keinginan dari seseorang yang terpendam di dalam hatinya kepada orang lain, baik

melalui gerakan atau suara yang disampaikan dari pengirim kepada penerima informasi yang bisa dipahami dengan mudah. Setiap karyawan di perusahaan menggunakan komunikasi untuk saling berinteraksi, secara langsung ataupun tidak langsung pemindahan informasi dari satu orang ke orang lain melalui media untuk memberitahu atau dapat mengubah sikap, gagasan, pendapat dan perilaku individu.

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan atau informasi dari satu orang kepada pihak lain sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Proses ini melibatkan pengiriman pesan, penerima pesan, dan saluran komunikasi. Komunikasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk verbal (dalam bentuk kata-kata) dan nonverbal (melalui gerakan tubuh, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh). Tujuan komunikasi adalah untuk menciptakan kesepahaman antara pengirim pesan dan penerima pesan, komunikasi juga digunakan untuk menyampaikan informasi, membangun hubungan, mempengaruhi sikap dan perilaku (Dwi, 2023 dalam Ambarwati et al., 2024).

Menurut Widani, 2019 (dalam Roziki et al., 2022) menyebutkan bahwa komunikasi ialah pengiriman dan penerimaan informasi yang kompleks. Dalam hal ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward atau komunikasi dari atasan kepada bawahan. Komunikasi upward atau komunikasi dari bawahan kepada atasannya, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sesama level atau tingkatannya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi, berbicara, menulis, dan evaluasi program. Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang

dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar (Robbins, 2016:82 dalam Pranata et al., 2025).

Komunikasi merupakan proses pemindahan suatu ide, informasi, pengertian dari seseorang kepada orang lain dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Kerja sama dapat dilaksanakan dengan baik apabila terjadi komunikasi dialogis antara manajer dan bawahan, dan di antara seluruh pekerja yang melaksanakan kegiatan organisasi, dengan adanya respon maupun umpan balik yang diberikan oleh komunikasi berarti pesan yang dikirim itu sudah sampai sehingga terjadi komunikasi dua arah. Kinerja organisasi tidak lepas dari adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawannya demi keberlangsungan kegiatan organisasi (Mangkunegara, dalam Lestari et al., 2025).

Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaian dan penerimaan informasi dari seseorang kepada orang lain melalui media ataupun tatap muka secara langsung. Komunikasi ini memainkan peran penting dalam membangun hubungan dan memperkuat hubungan antara pimpinan atau karyawan, menciptakan kesadaran, menghindari kesalahpahaman, dan juga memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.9 Indikator Komunikasi

Adapun indikator komunikasi menurut Nisa et al., 2019 (dalam Meliani & Mauli, 2022 yaitu sebagai berikut:

1. Penangkapan, seseorang bisa menyampaikan pesan yang ditangkap dengan seksama dan cermat sebelum menyampaikan kepada penerima pesan.

2. Kesenangan, proses komunikasi berjalan dengan baik dalam menyampaikan informasi, dapat menyenangkan bagi kedua belah pihak.
3. Dampak pada sikap, sikap di sini sebagai perasaan atau emosi setiap orang yang terpengaruhi apabila komunikasi dijalankan.
4. Relasi yang baik, semakin banyak kita berkomunikasi dengan orang atau bisa menyelesaikan kesalahpahaman dengan komunikasi yang efektif maka, hubungan yang tercipta antara sesama karyawan akan tercipta dengan baik.
5. Tindakan, adanya tindakan setelah berkomunikasi antara kedua belah pihak maka, komunikasi akan dikatakan efektif.

Menurut Sutardji, 2016 (dalam Pranata et al., 2025) indikator komunikasi yaitu sebagai berikut:

1. Pemahaman, kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikasi harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing. Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikasi mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.
2. Kesenangan, apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih baik untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang,

karena komunikasi bersifat fleksibel, dengan adanya suasana semacam itu akan menimbulkan kesan yang menarik.

3. Pengaruh pada sikap, tujuan komunikasi ialah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif.
4. Hubungan yang makin baik, bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Sering kali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.
5. Tindakan, komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan.

Adapun indikator komunikasi menurut Agustina & Suryani, 2016 (dalam Roziki et al., 2022) sebagai berikut:

1. Keterampilan, keterampilan sangat berperan penting dalam komunikasi karena untuk saling menguasai cara-cara penyampaian pikiran dan mendengarkan atau membaca setiap pesan antara pengirim dan penerima.
2. Sikap, komunikasi ialah sikap untuk mempengaruhi karena jika dengan komunikasi dengan orang lain kemudian terjadi perubahan pada perilakunya maka komunikasi yang terjadi adalah efektif dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang maka komunikasi tidaklah efektif.

3. Pengetahuan, pengetahuan adalah sumber materi yang disampaikan akan dapat menginformasikan kepada penerima dan begitu sebaliknya penerima mempunyai pengetahuan yang luas maka akan lebih mudah menerima informasi dan pesan dari pengirim.
4. Media saluran dalam komunikasi, saluran komunikasi melalui media dapat digunakan dan sangat berpengaruh dalam penyampaian dan penerimaan ide atau pesan antara pengirim dan penerima.

Jadi disimpulkan bahwa indikator-indikator komunikasi ini menekankan pentingnya pengetahuan, kemampuan mendengarkan dan memahami, sikap, hubungan yang baik, dan tindakan. Dengan memperhatikan indikator-indikator ini komunikasi dapat berjalan lancar dan mencapai tujuan yang diinginkan, dan peneliti berfokus pada tiap-tiap indikator yang telah dijabarkan di atas.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Diklat (X_1) Terhadap Retensi Karyawan (Y)

Menurut (Webster et al., 2011 dalam Yonatan, 2019) pelatihan dan pengembangan yang diikuti karyawan berdampak pada sistem penilaian kinerja yang diberikan perusahaan sebab pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu sumber bentuk dukungan secara positif dengan membentuk potensi karyawan. Keterampilan individu yang terpenuhi dapat menciptakan titik balik produktivitas tertinggi dalam bekerja. Individu akan menunjukkan upaya yang lebih besar dan lebih baik dalam pekerjaan ketika organisasi menghargai serta mendukung pendapat maupun keberadaan individu tersebut. Menurut (Diah, 2018 dalam Yonatan, 2019) variabel diklat terhadap retensi karyawan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap retensi karyawan. Diklat dan retensi karyawan mempunyai dampak bagi retensi karyawan sehingga karyawan segan untuk *resign*, mempertimbangkan perhatian yang diberikan perusahaan dalam meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang dilakukan. Pelatihan dan pengembangan ini lebih praktis dan mampu menghadapi permasalahan pekerjaan secara langsung, secara berkala dan rutin untuk meningkatkan kemampuan serta keterampilan.

Penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa adanya pengaruh antara diklat dengan retensi karyawan salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Garry Vandy Wijaya & Hari Iskandar dalam judul “Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Retensi Karyawan di Hotel Alila”. Safira Nurmalitasari & Andriyani dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, *Work Life Balance* Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang) dalam penelitiannya menyatakan bahwa diklat berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian Lamtioma Franita Panggabean, Gabriella Apriliana, dan Nyimas Ratna Kinnary yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan dan Kepuasan Kerja Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Generasi Y dan Z di Wilayah Jabodetabek)” menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara diklat terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara diklat terhadap retensi karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja (X_2) Terhadap Retensi Karyawan (Y)

Menurut (Kurniawan & Rizky, 2025) kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek dalam lingkungan kerjanya, seperti kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kejelasan tugas, serta penghargaan terhadap kinerja. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, rasa memiliki terhadap organisasi, serta keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama. Jadi, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, hal ini terjadi karena kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mendorong karyawan untuk bertahan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja melalui berbagai strategi, seperti menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan penghargaan yang layak, serta menciptakan komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan.

Hasil terdahulu juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Riani Prihatini Ishak & Yuda Pratama dalam judul “Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan di *First Love Patisserie* Jakarta”. Diva Ditya Meriska Wandara & I Made Artha Wibawa dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Non Finansial, Serta Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan” mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Antik Trivosa Anggraeni Beta & Awan Santoso yang berjudul “Pengaruh Pengembangan

Karir, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan di PT. Intracawood Cabang Tarakan” mengatakan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.

2.2.3 Pengaruh Komunikasi (X₃) Terhadap Retensi Karyawan (Y)

Menurut Wicaksono & Soesatyo, 2015 (dalam Muhammad Jaslin et al., 2025) mengatakan bahwa komunikasi internal adalah sistem yang harus dibuat oleh perusahaan terhadap seluruh karyawan untuk mencapai pertukaran informasi yang efektif. Menurut Panggabean & Mutiara, 2014 (dalam Muhammad Jaslin et al., 2025) menyebutkan bahwa retensi karyawan merupakan rencana yang disusun untuk meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu, proses meningkatkan produktivitas kerja berfungsi untuk mempertahankan karyawan yang terampil serta berbakat untuk kebutuhan perusahaan dimasa depan. Jadi, komunikasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, hal ini ditemukan bahwa hubungan karyawan dinilai sebagai faktor yang mempengaruhi retensi. Karyawan tersebut beranggapan bahwa hubungan antara pimpinan dan karyawan merupakan faktor utama untuk mencapai visi misi perusahaan, serta akan membangun hubungan secara emosional terhadap perusahaan. Hasil penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Rifki Wida Sarandi dalam

judul “Pengaruh Seleksi Pegawai, Pengembangan Karir, dan Komunikasi Internal Terhadap Retensi Karyawan: Studi Kasus Pada Kopi Kitaku”.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap retensi karyawan.

2.3 Hasil Penelitian Yang Relevan

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi pedoman dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil
1.	Elisabeth Putri Surya Widiani & Fuad Mas’ud (2023)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> , Kepuasan Kerja dan <i>Supportive Work Environment</i> Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel)	Program statistik untuk ilmu sosial dengan aplikasi IBM SPSS Statistic 21	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.
2.	Siti Luthfiah Aladawiyah & Iwan Asmadi	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komunikasi Internal Terhadap Retensi Karyawan	Uji Instrumen, Uji Asumsi Klasik dan Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komunikasi

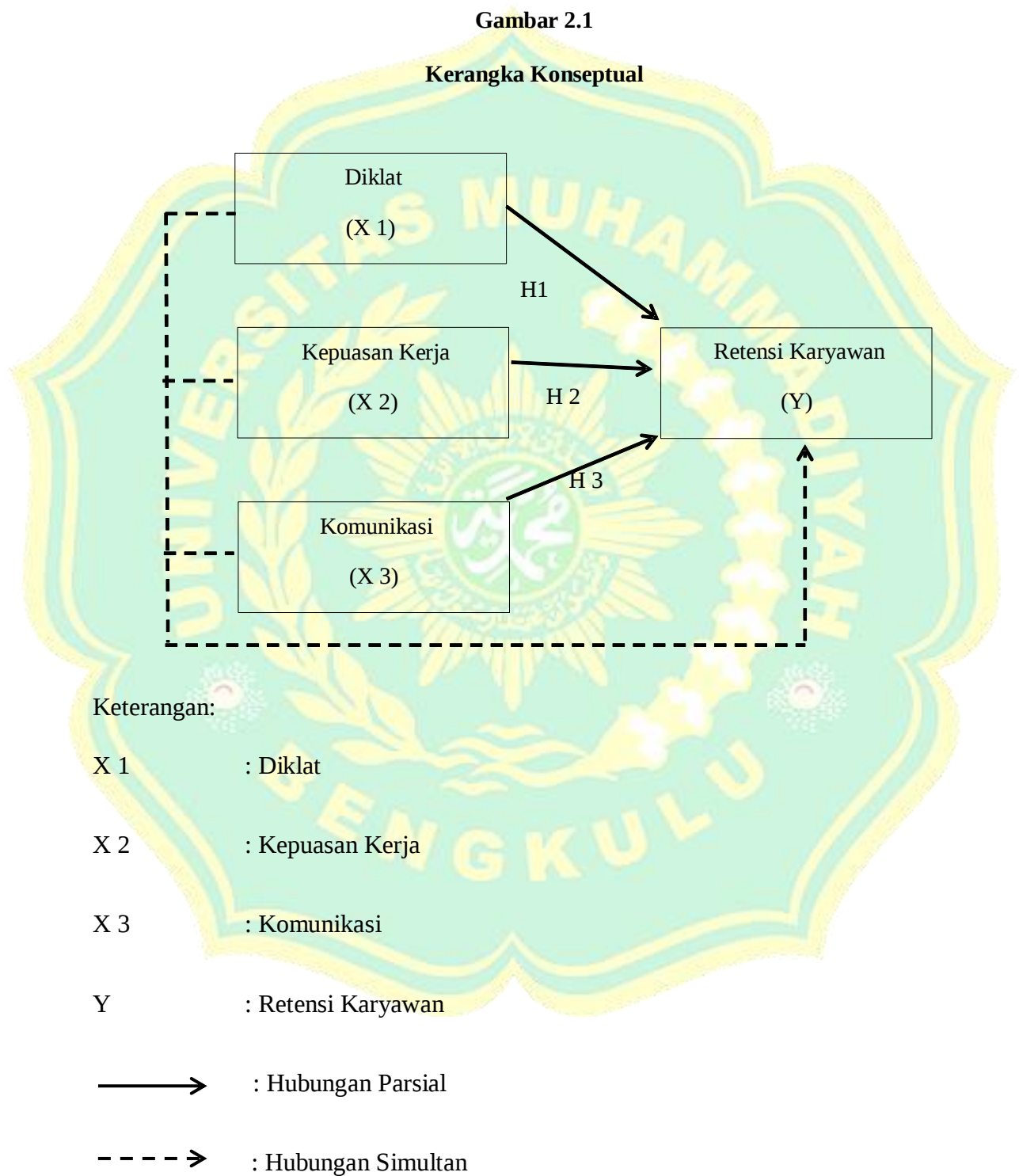
		Pada PT. Acryland Jakarta.	Linier Berganda.	internal secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi karyawan.
3.	Vivin Kandita Permata Sari & Jemadi (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan (Studi Sumber Daya Manusia Pada Rajaklana Resort Yogyakarta.	Regresi Linier Berganda dan Koefisien Determinan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.
4.	Devina Ningsih, Gde Bayu Surya Parwita & Made Ika Prastyadewi (2024)	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan di PT. Artha Deva Utama.	Regresi Linier Berganda, Koefisien Determinan, Uji T dan Uji F	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
5.	Ayu Putu Nina Novyantari & ewiwati Sujadi (2024)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Bali Utama Cakrawala Kuta-Bali	Regresi Linier Berganda, Uji T dan Koefisien Beta.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, pengembangan karir dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap retensi karyawan pada PT.

				Bali Utama Cakrawala.
--	--	--	--	--------------------------

2.4 Kerangka Konseptual

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Dari kerangka analisis di atas dapat dilihat bahwa adanya pengaruh dari variabel Diklat (X_1), Kepuasan Kerja (X_2) dan Komunikasi (X_3) terhadap Retensi Karyawan (Y) pada PT. Gajah Sakti Sawit (GSS) Kabupaten Mukomuko.

2.5 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjelasan mengenai cara-cara tertentu yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur (mengoperasionalisasi) konstruk menjadi variabel penelitian yang dapat di uji. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 2.2
Definisi Operasional

No	Definisi Variabel Penelitian	Indikator	Alat Ukur	Skala
1.	Diklat (X_1) Diklat adalah upaya untuk pengembangan sumber daya manusia terutama mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.	Bagus Handoko, 2021 (dalam Nurhaliza, Diva & Agus Alamsyah, 2025): 1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Metode	Kuesioner	Likert
2.	Kepuasan Kerja (X_2) Kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan pekerja dengan pekerjaannya, apakah bahagia ataupun tidak bahagia, perasaan karyawan dengan pekerjaannya mencerminkan perilakunya dalam melakukan pekerjaan.	Robbins & Judge, 2012 (dalam Burhan et al., 2022): 1. kepuasan terhadap pekerjaan. 2. kepuasan terhadap imbalan. 3. kepuasan terhadap pengawasan pimpinan.	Kuesioner	Likert

		4. kesempatan promosi. 5. kepuasan terhadap rekan kerja.		
3.	Komunikasi (X ₃) Komunikasi merupakan penyampaian pesan atau informasi dari satu orang kepada pihak lain sehingga pesan yang disampaikan dapat dipahami.	Nisa et al., 2019 (dalam Meliani & Mauli, 2022): 1. Penangkapan 2. Kesenangan 3. Dampak pada sikap 4. Relasi yang baik 5. Tindakan	Kuesioner	Likert
4.	Retensi (Y) Retensi karyawan adalah upaya organisasi dalam mempertahankan karyawan terutama untuk karyawan yang mempunyai potensial yang berkualitas.	Shierli Wijaya, 2022 (dalam Khoirun et al., 2025): 1. Komponen organisasi. 2. Kesempatan pengembangan karir dalam organisasi. 3. Penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan. 4. Desain tugas dan pekerjaan. 5. Hubungan antar karyawan.	Kuesioner	Likert

2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2020) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data yang dilakukan. Karena sifatnya masih sementara, perlu dibuktikan kebenarannya melalui data yang terkumpul. Maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Diduga diklat berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada PT.

Gajah Sakti Sawit (GSS) Kabupaten Mukomuko.

H2: Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada PT. Gajah Sakti Sawit (GSS) Kabupaten Mukomuko.

H3: Diduga komunikasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada PT. Gajah Sakti Sawit (GSS).

H4: Diduga diklat, kepuasan kerja dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada PT. Gajah Sakti Sawit (GSS) Kabupaten