

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Konsep Teoritis

2.1.1 Retensi karyawan

2.1.1.1 Definisi Retensi Karyawan

Berikut ini adalah definisi tentang retensi karyawan menurut para ahli, antara lain : Menurut (Mathis dan Jackson : 2016), menyatakan bahwa : “Retensi karyawan adalah suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara lebih maksimal”. Salah satu cara untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan menjaga retensi karyawan agar tetap tinggi. Menurut Sumarni (2011), employee retention atau retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Menurut Kamus Bisnis dalam Undari (2013: 23), berpendapat bahwa : “Retensi Karyawan adalah praktek dan kebijakan yang dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan ingin tetap bersama organisasi sehingga mengurangi perputaran karyawan ”.

Menurut (Susilo, 2013), “Retensi Karyawan adalah upaya mempertahankan karyawan yang potensial untuk tetap loyal terhadap perusahaan”. Jadi Retensi Karyawan adalah suatu cara dan upaya kebijakan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang potensial didalam

perusahaan tersebut agar tetap loyal guna mencapai tujuan perusahaan secara lebih maksimal dan mengurangi perputaran karyawan.

Menurut (Jennifer, 2005), retensi karyawan adalah teknik yang digunakan manajemen untuk mempertahankan karyawan agar tetap dalam perusahaan selama jangka waktu tertentu. Jika karyawan tidak dapat menggunakan potensinya dengan penuh dan tidak didengar atau dihargai di tempat mereka bekerja, mereka akan pergi karena stres dan frustrasi (Oladapo, 2014). Bagi perusahaan mempertahankan orang-orang yang berkompeten sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan baru (Ahlrachs, 2010). Menjaga tingginya retensi karyawan akan dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja karyawan. Fitz-enz (2009), mengakui bahwa retensi karyawan tidak dipengaruhi oleh faktor tunggal, tetapi ada faktor yang bertanggung jawab untuk mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi.

2.1.1.2 Indikator Retensi Karyawan

Dalam penelitian Mathis & Jacson (2016) menjadi sebuah indikator dalam retensi karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Komponen organisasional

Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Budaya organisasional merupakan komponen organisasional yang berupa pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi organisasi. Menciptakan budaya yang menghargai orang memungkinkan beberapa perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan dengan baik. Komponen

organisasional lain yang mempengaruhi retensi karyawan berhubungan dengan strategi, peluang dan manajemen organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi bagaimana karyawan memandang organisasi mereka adalah kualitas perencanaan masa depan dari kepemimpinan di dalam perusahaan. Sering kali visi seperti itu ditunjukkan dengan memiliki rencana strategis yang diidentifikasi dan menuntun perusahaan pada perubahan.

2. Peluang Karir Organisasional

Organisasi menyampaikan peluang dan pengembangan karier dalam berbagai cara. Usaha pengembangan karier organisasional dirancang untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, ketrampilan, dan pengetahuannya saat ini.

3. Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja datang dalam bentuk gaji, kompensasi, dan tunjangan. Gaji dan tunjangan harus kompetitif dan sesuai dengan retensi karyawan. Kenyataannya, uang mungkin merupakan alasan beberapa karyawan pindah kerja, tetapi ada faktor-faktor lain yang merupakan alasan banyak orang untuk bertahan di perusahaan mereka. Para pemberi kerja juga mempelajari bahwa memiliki lebih sedikit fleksibilitas tunjangan membantu retensi karyawan. Pengakuan karyawan sebagai bentuk penghargaan dapat nyata atau tidak nyata. Nyata adalah seperti pemilihan karyawan terbaik setiap bulan, karyawan dengan absensi terbaik, dan lain-lain. Tidak nyata adalah memberi umpan balik yang positif seperti pujian bila karyawan bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.

4. Rancangan tugas dan pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Karena karyawan menghabiskan waktu yang signifikan di tempat kerja, mereka berharap untuk bekerja dengan peralatan dan teknologi modern serta memiliki kondisi kerja yang baik, mengingat sifat pekerjaan tersebut. Karyawan juga menginginkan lingkungan kerja yang aman dimana resiko kecelakaan dan luka diperhatikan. Hal ini khususnya benar bagi para pemberi kerja dalam industry manufaktur, pertanian, peralatan sehari-hari dan transportasi yang memiliki resiko keselamatan yang lebih tinggi dari pada dalam banyak industry jasa dan lingkungan kantor.

5. Hubungan Karyawan

Kumpulan terakhir yang mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan SDM, keadilan dari tindakan disipliner, dan cara yang digunakan untuk memustuskan pemberian kerja dan peluang kerja, semuanya mempengaruhi retensi karyawan.

Retensi Karyawan, adapun indikatornya (Kyndt, 2009) dalam jurnal (Permata dan Edy 2016):

1. Keinginan untuk terus bekerja pada perusahaan ini selama 5 tahun ke depan.
2. Rencana kerja di perusahaan lain.
3. Mencintai pekerjaan yang dilakukan saat ini.
4. Tidak masalah untuk ditempatkan bekerja diposisi mana pun.

5. Tidak akan menerima penawaran pekerjaan yang lebih menarik.
6. Pekerjaan yang dilakukan saat ini terasa sangat penting.

Indikator retensi karyawan menurut Kumar, *et.al* (2012) :

1. Bersedia untuk bekerja keras dari biasanya
2. Berencana menjadikan organisasi sebagai tempat berkarir
3. Loyal terhadap organisasi.
4. Tempat terbaik bagi saya untuk bekerja.
5. Merekomendasikan organisasi ke teman jika mereka mencari pekerjaan

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah indikator menurut Mathis & Jacson (2016)

2.1.1.3 Tujuan Retensi Karyawan

Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian sumber daya manusia (SDM) yang berkelanjutan dan tanggungjawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer. Istilah retensi terkait dengan istilah perputaran (*turnover*) yang berarti proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis & Jackson 2016). Perputaran secara sukarela atau karyawan meninggalkan lembaga karena keinginannya sendiri dapat di sebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan keluarga/pribadi.

Menurut Hasibuan (2012) pemeliharaan karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun.

Pemeliharaan adalah usaha memepertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Lebih lanjut dikatakan tujuan pemeliharaan adalah :

- a. Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
- b. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
- c. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover karyawan.
- d. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
- e. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- f. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan.
- g. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
- h. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Sedangkan metode-metode pemeliharaa (Hasibuan 2012) adalah :

- a. Komunikasi
- b. Kompensasi
- c. Kesejahteraan karyawan
- d. Kesadaran dan keselamatan kerja
- e. Hubungan industrial

2.1.2 Kompensasi

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

Mahmudi, (2015:89) Kompensasi adalah *kompensasi* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat kerja melampaui standar yang telah ditentukan. Pemberian kompensasi dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan

mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong retensi karyawan menjadi lebih baik.

Menurut Kadrisman (2012:100) kompensasi adalah apa yang karyawan terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.

Menurut Mathis dan Jackson (2016:424) menyebutkan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan untuk merekrut, memotivasi, dan mempertahankan orang-orang yang berprestasi.

Sedangkan menurut Mikander (2013:16) kompensasi adalah keuntungan yang didapat dari melakukan suatu tugas, memberikan pelayanan, atau melaksanakan tanggung jawab.

Menurut Bangun (2012:317) kompensasi adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan baik perorangan ataupun suatu lembaga. Kompensasi dapat berupa materi dan non materi, namun tetap memberikan kebanggaan bagi siapa saja yang menerimanya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan maka semakin tinggi pula kebutuhan akan harga diri yang bersangkutan. Perlu ditekankan bahwa kompensasi tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh intraksi antar manusia serta lingkungan organisasi.

Menurut Henri Simamora (2014: 119) kompensasi adalah kompensasi yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan retensi karyawan.

Menurut Slameto (2010: 171), kompensasi merupakan suatu penghargaan yang diberikan guru kepada siswa sebagai hadiah karena siswa tersebut telah

berperilaku baik dan sudah berhasil melaksanakan tugas yang diberikan guru dengan baik.

Purwanto (2011: 182) mengatakan kompensasi adalah alat untuk mendidik anak-anak supaya anak merasa senang karena perbuatan atau pekerjaannya mendapat penghargaan. Sejalan dengan itu Hamalik (2009: 184) mengatakan bahwa kompensasi memiliki tujuan untuk membangkitkan atau mengemban minat, kompensasi ini hanya berupa alat untuk membangkitkan minat saja bukanlah sebagai tujuan. Tujuan pemberian penghargaan dalam belajar adalah Pengaruh Pemberian Kompensasi.

Dikutip dari Dicky Saputra (2017), Kompensasi merupakan suatu motivasi bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para pegawai perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan dibidang tertentu.

2.1.2.2 Indikator Kompensasi

Menurut Kadarisman (2012:43) indikator-indikator untuk mengukur variabel kompensasi yaitu:

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi yang telah memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

2. Kompensasi

Kompensasi adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan dengan retensi karyawan karyawan dan dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas.

3. Pujian

Pujian merupakan salah satu bentuk kompensasi non materil. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat bekerja karyawan.

4. Cuti

Perusahaan memberikan hari libur kepada karyawan karena alasan-alasan tertentu.

5. Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi tidak yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Menurut Yasmeeen (2013:941) menyebutkan indikator-indikator kompensasi sebagai berikut:

1. Gaji

Balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari dukungannya sebagai seseorang karyawan yang memberikan sumbangan dalam sebuah perusahaan.

2. Promosi

Kompensasi yang diberikan perusahaan dalam bentuk kenaikan jabatan kepada karyawannya yang berprestasi.

4. Bonus

Bonus biasanya diperuntukkan untuk seseorang karyawan sebagai suatu bentuk hadiah karena mereka telah melakukan pekerjaan dengan baik dan penuh rasa tanggungjawab. Bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran retensi karyawan yang telah ditetapkan.

4. Apresiasi dan pengakuan

Ucapan terima kasih dan pengakuan dari perusahaan terhadap hasil kerja karyawan

Berdasarkan indikator kompensasi diatas dapat disimpulkan peneliti menggunakan indikator utama dalam penelitian ini yaitu gaji, kompensasi, pujian, cuti dan tunjangan. Menurut Dicky Saputra (2017) indikator Kompensasi (penghargaan) adalah sebagai berikut:

1. Upah Imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
2. Gaji Suatu bentuk pembayaran periodik dari seorang manajer pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja.

3. Kompensasi Khusus yang diberikan kepada perusahaan kepada diluar gaji utamanya untuk membantu memotivasi atau mendorong karyawan tersebut.
4. Tunjangan Seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan pada merupakan hal yang tidak berhubungan dengan retensi karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
5. Penghargaan Interpersonal Biasanya yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer jumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
6. Promosi jadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat. Retensi jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi

2.1.2.3 Tujuan Kompensasi

Tujuan yang harus dicapai dalam pemberian kompensasi adalah untuk lebih meningkatkan motivasi intrinsik dari motivasi ekstrinsik, dalam artian siswa harus melakukan suatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran siswa itu sendiri. Adanya pemberian kompensasi itu, juga diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara guru dan siswa, karena kompensasi itu adalah bagian dari pada rasa penjelmaan dari rasa sayang seorang guru kepada siswanya (Nur, 2015:23).

Adapun tujuan pemberian kompensasi menurut Moh Zaiful Rosyid (2018:44) ada beberapa tujuan kompensasi yaitu sebagai berikut :

1. Menarik Kompensasi harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi. Dengan maksudnya orang yang berkualitas dalam organisasi, maka organisasi akan jauh menjadi lebih baik sehingga akan membuat intern dan eksteren organisasi akan menjadi baik sehingga peserta didik akan lebih tertarik untuk melakukan hal-hal yang jauh lebih bermanfaat untuk dirinya maupun untuk orang lain, baik itu di lingkungan sekolah, rumah maupun masyarakat.
2. Mempertahankan Kompensasi juga bertujuan untuk mempertahankan perilaku baik peserta didik dengan segala macam strateginya. Sistem kompensasi yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah peserta didik yang berperilaku tidak baik. Karena peserta didik akan merasa memiliki tanggung jawab kepada dirinya sendiri dalam hal berbuat atau bersikap yang lebih baik sebelum kompensasi itu diberikan.
3. Kekuatan Adanya kekuatan yang harus dimiliki oleh peserta didik dalam mempertahankan sesua (bersikap menjadi baik), sangat dibutuhkan. Karena tanpa adanya kekuatn, maka peserta didik akan kembali melakukan perbuatan atau bersikap yang kurang baik untuk kesekian kalinya.
4. Motivasi Sistem Kompensasi yang baik harus mampu meningkatkan motivasi peserta didik untuk mencapai prestasi yang jauh lebih tinggi, utamanya dalam hal efektif.
5. Pembiasaan Setelah keempat tujuan dari Kompensasi tersebut berjalan efektif, maka hal yang tidak kalah pentingnya ialah pembiasaan diri untuk berbuat baik sehingga akan terus menerus menjadi lebih baik.

2.1.2.4 Faktor Kompensasi

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (kompensasi) menurut Winda Sri Astuti dkk (2018), yaitu :

1. Konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (kompensasi) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan.
2. Kompetensi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.
3. Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.
4. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

2.1.3 Kepuasan kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan

dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan karyawan baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dipekerjaannya, maka kedisiplinan karyawan rendah.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Sedangkan Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa "*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*". Artinya bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Wexley dan Yuki dikutip oleh Mangkunegara (2015) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah "*is the way an employee feels about his or her job*". Artinya adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Siagian (2016) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk

program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja. Situasi lingkungan berbuntut pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi, pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, dan besar kecilnya organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena kepuasan yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, banyak faktor-faktor yang memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju
2. Keamanan kerja
3. Gaji
4. Perusahaan dan manajemen
5. Pengawasan
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan
7. Kondisi kerja
8. Aspek sosial dalam pekerjaan
9. Komunikasi

10. Fasilitas

Kreitner dan Knicki dalam Triatna (2015), mengungkapkan ada lima faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfilment*)
2. Perbedaan (*Discrepancies*)
3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)
4. Keadilan (*Equity*)
5. Komponen Genetik (*Genetic component*)

Kepuasan kerja sangat berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Karena dari faktor tersebut karyawan bisa merasakan puas atau tidak puas dalam bekerja. Apabila perusahaan mampu memberikan keadaan yang aman dalam bekerja tentunya sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja. Dalam bekerja pimpinan juga berkomunikasi yang baik dan lancar antar karyawan mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2014) secara teoritis, indikator kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya yang dijadikan sebagai indikator dalam penelitian adalah:

1. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan itu terdiri dari suatu kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas yang dimaksudkan sebagai kadar upaya

pemimpin mengorganisasikan dan menetapkan peranan dari anggota kelompok

2. Produktivitas kerja

Kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat

3. Perilaku

Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan arti yang sangat luas antara lain bekerja.

4. Pemenuhan harapan penggajian

Pemenuhan harapan penggajian adalah kesesuaian imbalan yang diharapkan oleh karyawan yang bersangkutan yang dinilai secara seimbang, baik berdasarkan kebutuhan maupun kualifikasi kemampuan untuk masing-masing individu karyawan.

5. Efektivitas kerja.

Suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan sebagaimana yang direncanakan dengan menggunakan segala sumber daya yang telah direncanakan pula.

Sementara itu, terdapat lima indikator kepuasan kerja menurut Rast& Tourani (2012), yaitu:

1. Kepuasan terhadap sifat pekerjaan

Sejauh mana karyawan merasa sesuai dengan sifat suatu pekerjaan sehingga seorang karyawan merasa bangga dalam melakukan pekerjaannya.

2. Kepuasan terhadap gaji sekarang

Karyawan merasa gaji yang dibayarkan jumlahnya sesuai dengan kontribusi yang dilakukan dalam pekerjaannya dan sama dengan gaji yang diterima orang lain dalam posisi yang sama.

3. Kepuasan terhadap pengawasan

Kompetensi atasan dalam melakukan pekerjaannya, baik dalam rangka pengawasan, pemberian arahan maupun bantuan teknis kepada bawahan.

4. Kepuasan terhadap peluang promosi

Adanya kesempatan bagi karyawan untuk dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi dengan berdasarkan kompetensi karyawan.

5. Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja

Sejauh mana rasa nyaman seorang karyawan dengan rekan kerjanya yang lain dalam melakukan pekerjaan.

Adapun indikator untuk mengukur kepuasan kerja menurut (Sudaryo, 2018) yaitu, kemangkiran atau ketidakhadiran, keinginan pindah, kinerja pegawai, rekan kerja dan kenyamanan kerja pegawai. Menurut (Afandi, 2018) indikator kepuasan kerja diantaranya pekerjaan, upah, promosi, pengawas dan rekan kerja. Menurut (Badriyah, 2015) meliputi antara lain pekerjaan, gaji, promosi,

pengawas, rekan kerja, komunikasi, benefit, *contingent rewards* dan prosedur pelaksanaan.

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Pengertian tentang komitmen terhadap organisasi (*organizational commitment*) telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Steers menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik pada (atau merupakan ketertarikan individu terhadap) tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Jadi komitmen lebih dari sekedar keanggotaan, karena meliputi kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi, demi memperlancar pencapaian tujuan. Welsch dan La Van menyatakan komitmen pada perusahaan adalah sebuah dimensi perilaku yang penting dan dapat digunakan untuk menilai keterikatan karyawan pada perusahaan.

Komitmen organisasi adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya pada perusahaan dan keinginannya untuk melanjutkan partisipasi secara aktif dalam perusahaan tersebut (Oktorita, 2008:25).

Pengertian Komitmen Organisasi Menurut Robert dan Kinicki (dalam Robert Kreitner, 2011) bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih

keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Mowday (dalam Sopiah, 2018) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Selain itu juga komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan, mengidentifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, dan mengetahui keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut. Sedangkan menurut Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi

Komitmen pada organisasi ditandai dengan bentuk loyalitas dan identifikasi diri terhadap organisasi. Komitmen pada organisasi tidak hanya menyangkut pada kesetiaan karyawan dan pada organisasi yang bersifat positif tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana karyawan bersedia atas kemauan sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya guna membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi, (Suhariadi, 2019:231).

Komitmen dalam organisasi merupakan salah satu sikap kerja, karena dia merefleksikan perasaan seseorang terhadap organisasi di tempat dia bekerja bila

dia menyukai organisasi tersebut, dia akan berupaya untuk tetap bekerja di sana. Robbins mendefinisikannya sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi komitmen organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya, orientasi hubungan tersebut mengakibatkan pekerja atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikannya itu demi merefleksikan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi.

Komitmen organisasi bukan hanya kesetiaan pada organisasi, tetapi suatu proses yang berjalan dimana karyawan mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap karyawan, bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap (Khusaini, 2017:59)

Berdasarkan uraian di atas, maka komitmen organisasi adalah hubungan antara karyawan dengan organisasi dengan ditunjukkan adanya keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi, melibatkan diri dalam kegiatan perusahaan, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi serta bersedia untuk berusaha keras demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi.

Pekerja yang mempunyai komitmen adalah sangat berharga. Kita dapat memperoleh komitmen dari bawahan dengan memenuhi kebutuhan pokok pekerja, memberi perhatian pada orang di semua tingkat, mempercayai dan dipercaya, mentoleransi individualitas, dan menciptakan bebas kesalahan “*can-*

do culture". Heller menganjurkan untuk mendapatkan komitmen pekerja dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

1. Memelihara Kepercayaan (*nurturing trust*). Kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan faktor utama untuk mendapatkan kepercayaan dan komitmen pekerja. Kita harus dapat membuat diri kita senyata mungkin dan menunjukkan dapat dihubungi dan berkeinginan mendengarkan orang lain. Patut diingat bahwa untuk mendapatkan kepercayaan, kita pertama kali harus mempercayai mereka yang bekerja untuk kita.
2. Memenangkan pikiran, semangat, dan hati (*winning minds, spirits, and hearts*). Komitmen penuh dari bawahan tidak dapat direalisasikan sampai kita menunjukkan kebutuhan psikologis, intelektual, dan emosional pekerja. Dengan memberikan bobot yang seimbang dari ketiga faktor tersebut, memungkinkan kita memenangkan pikiran, semangat, dan hati pekerja. Untuk itu kepada pekerja perlu diberikan otonomi dalam menciptakan lingkungan kerja, membuat mereka merasa dihargai dengan secara terbuka memperkenalkan prestasi mereka, dan memberdayakan mereka dengan menyerahkan kontrol sebanyak mungkin dalam bidang tanggung jawabnya.
3. Menjaga staf mempunyai komitmen (*keeping staff committed*). Salah satu cara paling efektif menjaga komitmen pekerja adalah memperkaya pekerjaan dan meningkatkan motivasi mereka. Hal ini dapat dicapai melalui peningkatan tingkat minat, memastikan bahwa setiap pekerja mempunyai variasi pendorong tugas untuk dikerjakan, dan memberikan sumber daya dan pelatihan melalui mana keterampilan baru dapat dikembangkan.

4. Menghargai keunggulan (*kompensasiing excellence*). Pengakuan atas keunggulan merupakan masalah vital dalam memelihara komitmen dan kepuasan kerja pekerja. Perlu dipertimbangkan menghargai kinerja luar biasa, produktivitas tinggi dan menurunkan biaya secara substansi, dengan kompensasi finansial. Kita dapat melakukan pemberian kenaikan gaji, pemberian bonus, pengikutsertaan dalam pelatihan akhir pekan senior staf atau sekedar mengucapkan terimakasih.
5. *Staying positive*, bersikap positif. Untuk menciptakan lingkungan positif dalam organisasi, adalah penting untuk menciptakan iklim “*can-do*”.

Hal ini harus dibangun *mutual trust*, saling mempercayai di mana orang memastikan bahwa organisasi dapat mencapai apa yang diminta untuk dilakukan. Untuk itu kita perlu menciptakan “*herous*”, pekerja yang dihormati dan produktif serta dikagumi anggota lainnya. Pastikan bahwa keberhasilan *Herous* dirayakan, untuk mendorong orang lain mempercayai *can-do culture* dan komit pada tujuan organisasi. Beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengembangkan komitmen organisasional (Baron, 2010:341):

1. *Make jobs interisting and give people responsibility*, membuat pekerjaan menarik dan memberi orang tanggung jawab. Orang cenderung mempunyai komitmen tinggi pada organisasi apabila mendapat kesempatan baik untuk mengontrol cara mereka melakukan pekerjaan dan dikenal dalam memberikan kontribusi penting. Memberikan pekerjaan menarik untuk dilakukan dan memberi mereka tanggung jawab atas pekerjaan adalah cara paling efektif dalam memotivasi orang lain dan dikenal sebagai *job enrichment*. Sementara

itu, *job involvement* program merupakan cara melibatkan pekerja dalam banyak aspek pengambilan keputusan korporasi.

2. *Align the interests of the company with those of the employees*, menyeleraskan kepentingan perusahaan dengan pekerja. Apabila melakukan sesuatu yang baik bagi organisasi juga membuat baik bagi pekerja, pekerja mungkin akan sangat besar komitmennya pada organisasi. Banyak perusahaan memperkenalkan *profit-sharingplans*, yang merupakan rencana kompensasi di mana pekerja menerima bonus secara proporsional dengan tingkat keuntungan perusahaan.
3. *Enthusiastically recruit new employees whose values closely match those of the organizations*, secara antusias merekrut pekerja yang mempunyai nilai-nilai yang sesuai dengan organisasi. Perusahaan yang menunjukkan kepada pekerjanya bahwa mereka peduli pada kerja keras menarik mereka mempunyai komitmen tinggi pada perusahaan.
4. *Listen to your employee*, mendengarkan pada pekerja. Cara yang paling mudah untuk meningkatkan komitmen paling efektif dan tidak mahal adalah dengan sekedar mendengarkan pekerja. Dengan sekedar mendengarkan pada pekerja menunjukkan bahwa mereka peduli tentang apa yang harus dikatakan.

Pendapat lain tentang cara bagaimana membangun *organizational commitment* dikemukakan oleh McShane dan Glinow (2010: 113) sebagai berikut:

1. *Justice and support*, keadilan dan dukungan. *Affective commitment* adalah lebih tinggi dalam organisasi yang memenuhi kewajiban pada pekerja dan patuh oleh nilai-nilai humanisme, seperti kejujuran, rasa hormat, memanfaatkan dan

integritas moral. Sama halnya, organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung mengusahakan tingkat loyalitas lebih tinggi sebagai imbalannya.

2. *Shared values*, nilai-nilai bersama. *Affective commitment* merupakan indentifikasi orang dengan organisasi, dan identifikasi tersebut tertinggi apabila pekerja yakin bahwa nilai mereka sesuai dengan nilai dominan organisasi. Pekerja merasa lebih nyaman dan dapat diduga apabila mereka sepakat dengan nilai-nilai yang mendasari keputusan korporasi. Persaan nyaman ini meningkatkan motivasi mereka untuk tetap tinggal dalam organisasi.
3. *Trust*, kepercayaan. Kepercayaan merupakan harapan positif aau satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang menyangkit risiko. Kepercayaan berarti menempatkan keyakinan pafa orang atau kelompok lain. Pekerja mengidentifikasi dengan dan merasa berkewajiban bekerja untuk organisasi hanya apabila mereka mempercayai pemimpin mereka.
4. *Organizational comprehension*, pemahaman organisassional. *Oraganizational comprehension* menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata letak fisik. Kepedulian adalah prasyarat penting untuk *Affective commitment* karena adalah sulit mengidentifikasi dengan sesuatu yang anda tidak tahu dengan baik.
5. *Employee involvement*, pelibatan pekerja. Pelibatan pekerja meningkatkan *affictive commitment* dengan memperkuat indentitas sosial pekerja dengan organisasi. Pekerja merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi apabila

mereka berpartisipasi dalam keputusan yang membimbing masa depan organisasi.

2.14.2 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi diungkap dengan menggunakan skala komitmen organisasi yang mengacu pada aspek komitmen organisasi dari Mulyani (2017:89), yaitu :

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan keterkaitan identitas, nilai-nilai bersama dan keterlibatan pribadi.
2. *Continuance commitment*, yang berkaitan dengan investasi karyawan kepada organisasi dan persepsi karyawan tentang kerugian akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.
3. *Normative commitment*, yang berkaitan dengan internalisasi norma organisasi, loyalitas, manfaat dan kewajiban terhadap organisasi.

Indikator Komitmen Organisasi Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2018) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

1. Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
2. Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan
3. keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi. Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Ada 3 indikator komitmen organisasi menurut Siagian (2011), diantaranya:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi,
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi,
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kenaggitaan organisasi

Lincoln dan Bashaw, keduanya lantas memberikan 3 indikator komitmen organisasi sebagai berikut :

1. Kemauan karyawan
2. Kesetiaan karyawan
3. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Indikator komitmen organisasi menurut Sedarmayanti (2012) antara lain:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kemauan untuk mengusahakan terwujudnya kepentingan organisasi
3. Kehendak yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi

Adapun indikator-indikator komitmen menurut Mowday et.al (dalam Sopiah 2018) , yaitu :

1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
2. Keinginan untuk bekerja keras
3. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

2.1.5 Pengaruh Antar variabel

2.1.5.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan

Menurut Bangun (2012:317) kompensasi adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan baik perorangan ataupun suatu

lembaga. Kompensasi dapat berupa materi dan non materi, namun tetap memberikan kebanggaan bagi siapa saja yang menerimanya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan maka semakin tinggi pula kebutuhan akan harga diri yang bersangkutan. Perlu ditekankan bahwa kompensasi tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh intraksi antar manusia serta lingkungan organisasi.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah Pandi Afandi, (2018:191).

Hubungan antara kepuasan kerja dengan retensi karyawan di studi terdahulu menyatakan terdapat hubungan yang positif diantaranya literatur tentang retensi karyawan dengan jelas menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas dan senang dengan pekerjaan mereka serta lebih dikhususkan untuk melakukan pekerjaan yang baik dan berharap dapat meningkatkan kepuasan pelanggan perusahaan mereka (Denton, 2010). Karyawan yang puas memiliki niat yang lebih tinggi untuk bertahan dengan perusahaan sehingga menghasilkan penurunan tingkat *turn over* (Mobley, 2009).

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan dibidang tertentu.

Didukung oleh penelitian Gita Fitrianti (2020) terdapat pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan Karyawan PT. Len Industri (Persero). Pada penelitian yang dilakukan Putra dan Rahyuda (2016) menyatakan bahwa variabel kompensasi dapat meningkatkan retensi karyawan, kompensasi tinggi maka retensi karyawan akan meningkat dan menurunkan turn over.

2.1.5.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Kepuasan kerja adalah sesuatu yang dicari orang dalam bekerja dan merupakan elemen kunci dari retensi karyawan, dan hal ini terjadi apabila karyawan merasa nyaman secara fisik dan psikologis. Kepuasan kerja karyawan menentukan apakah karyawan akan keluar atau tetap bertahan di dalam perusahaan (Lisdiyanti, 2015). Memberi kesempatan untuk berprestasi; mengetahui dan mengakui kontribusi pekerja; menciptakan pekerjaan yang bermanfaat dan yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan; memberikan tanggung jawab sebanyak mungkin kepada setiap anggota tim; memberikan kesempatan untuk maju dalam organisasi melalui internal promosi; menawarkan kesempatan pelatihan dan pengembangan adalah elemen kepuasan yang meningkatkan retensi karyawan (Irabor & Okolie, 2019).

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan menentukan mereka untuk keluar atau tetap bertahan di dalam perusahaan. Retensi karyawan dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang tidak dapat dipisahkan. Menurut Robbins (2016) hubungan retensi karyawan dengan kepuasan kerja adalah sebagai berikut : para manajer harus mempunyai ketertarikan terhadap sikap karyawan karena sikap memberikan peringatan atas potensi masalah dan karena sikap mempengaruhi

prilaku. Karyawan yang puas akan memiliki tingkat pengunduran diri dan keabsenan yang rendah. Apabila para manajer ingin menekan turun tingkat keabsenan dan meningkatkan retensi karyawan, terutama karyawan yang produktif maka para manajer akan melakukan segala hal yang akan menciptakan sikap-sikap pekerjaan yang positif sehingga menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya.

Beberapa kajian empiris terdahulu menunjukkan dampak positif signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan (Lisdiyanti, 2015; Rachmawati, 2018; Rajathi dan Pavithra, 2018; Irabor dan Okolie, 2019; Wirayudha & Adayani, 2020; Biason, 2020; Adil et al., 2020; Winoto Tj et al., 2021).

2.1.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Putra dan Mudiarta (2018) komitmen organisasional menjadi faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Menurut Lamba dan Choudary (2013) komitmen organisasional merupakan sikap loyal yang membuat karyawan untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi. Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan (Syarafuddin, 2008:56). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Permata dan Edy (2016) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Faktor penentu retensi karyawan baik para pemberi kerja maupun karyawan telah mengetahui bahwa beberapa bidang umum mempengaruhi retensi karyawan. Apabila komponen organisasional tertentu diberikan, faktor-

faktor yang lain mempengaruhi retensi karyawan. Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang rendah (Mathis&Jackson, 2011).

Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian sumber daya manusia (SDM) yang berkelanjutan dan tanggungjawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer (Hasibuan, 2012).

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama/Judul	Hasil Penelitian
1.	Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). <i>Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Penelitian dilakukan di Batur <i>Natural Hot Spring</i> Bangli, dengan jumlah karyawan sebanyak 83 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan metode sensus (sampel jenuh) dari penyebaran kuesioner dengan alat analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian adalah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif

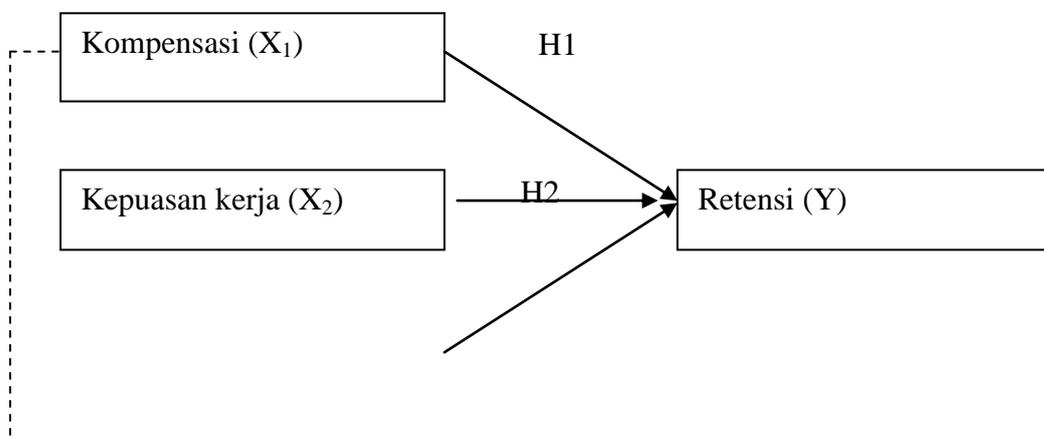
		dan signifikan terhadap retensi karyawan. Implikasi penelitian ini mengharuskan pimpinan mampu mempertimbangkan kompensasi yang akan diberikan sesuai dengan target dan beban kerja karyawan, mampu berperilaku adil dan menyediakan program pengembangan karir bagi seluruh karyawan
2.	Aditeresna, K. A. R., & Mujiati, N. W. (2018). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan di Kutabex Hotel	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Penelitian ini dilakukan di Kutabex Hotel yang melibatkan 68 karyawan melalui metode sampel jenuh dan pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pihak hotel hendaknya dapat memberikan kompensasi yang adil kepada karyawan untuk dapat meningkatkan retensi pada karyawan. Kepuasan kerja penting untuk diperhatikan karena ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka akan meningkatkan tingkat retensinya. Dapat memperhatikan karir para karyawannya juga memiliki peran penting untuk dapat meningkatkan retensi.</p>
3	Bahrin, K., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap Kompensasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh terhadap Retensi Karyawan (Y) dengan hasil regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut: $Y = 3,782 + 0,406 (X1) + 0,724 (X2)$ Dan koefisien determinasi $R^2 = 0,943$ atau sekitar (94,3%) melalui pengujian hipotesis secara bersama-sama (simultan) dan individual (parsial) dalam penelitian ini menggunakan uji f dan uji t, Kompensasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) pada</p>

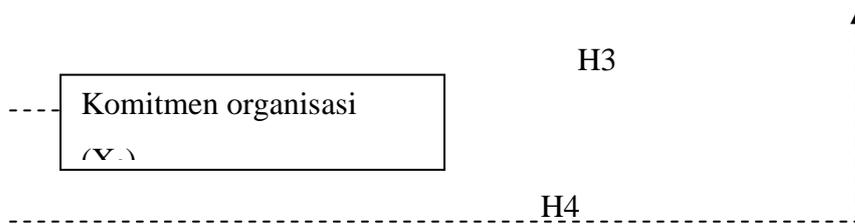
		Retensi Pegawai (Y) yaitu = $(308,712 > 2,249)$ dan $(sig = 0,000 < 0,050)$, Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H3 diterima, artinya secara simultan variabel Kompensasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh signifikan berpengaruh terhadap Retensi Karyawan (Y).
4	Mardhani, K. K., & Dewi, A. S. K. (2022). Pengaruh Kompensasi Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Rsu Bhakti Rahayu Denpasar	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan serta kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan. Rumah Sakit Umum Bhakti Rahayu diharapkan dapat memberikan solusi atas permasalahan dengan cara mengelola dengan baik kompensasi yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan kontrak akan lebih memilih bertahan di perusahaan.
5	Tambak, S. R., Elvina, E., & Prayoga, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Pegawai dan Lingkungan Kerja PT. Marbau Jaya Indah Raya	Karyawan adalah bagian terpenting dari perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memperlakukan karyawan dengan baik. Namun dengan adanya fenomena turnover yang tinggi di PT Primayudha Mandirijaya menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan agar karyawan tetap bertahan di perusahaan masih kurang maksimal. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas yaitu sistem penghargaan, motivasi karyawan, dan komitmen organisasi dengan satu variabel terikat yaitu retensi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem kompensasi, motivasi karyawan, dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan di PT Primayudha Mandirijaya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam

		<p>penelitian ini adalah kuesioner dengan menggunakan metode random sampling. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Primayudha Mandirijaya dengan jumlah 83 responden. Penelitian ini menggunakan analisis data meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi, uji F dan uji t. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel sistem kompensasi, motivasi karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan PT Primayudha Mandirijaya. Variabel-variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 52,8% terhadap retensi karyawan. Sisanya sebesar 47,2% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian ini.</p>
--	--	---

2.3 Kerangka Analisis

Agar dapat melihat jalannya penelitian dan penelitian lebih terarah, maka peneliti membuat kerangka pemikiran sebagai berikut:





Gambar 2.1
Kerangka Analisis

Keterangan Gambar

X₁ : Kompensasi

X₂ : Kepuasan kerja

X₃ : Komitmen organisasi

Y : Retensi karyawan

—————> : Pengaruh Parsial

-----> : Pengaruh Simultan

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Bengkulu.

2.4 Definisi Operasional

Agar dapat mengetahui definisi secara operasional, maka dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.2
Definisi operasional

No.	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kompensasi (X ₁)	Sebuah bentuk apresiasi kepada	1. Gaji 2. Kompensasi

		suatu keterampilan tertentu yang diberikan baik oleh perorangan atau lembaga	3. Pujian 4. Cuti 5. Tunjangan (Kadarisman, 2012)
2.	Kepuasan kerja (X ₂)	Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima	1. Gaya kepemimpinan 2. Produktivitas kerja 3. Perilaku 4. Pemenuhan harapan penggajian 5. Efektivitas kerja. (Rivai, 2014)
3.	Komitmen organisasi (X ₃)	Komitmen organisasi salah satu sikap kerja, karena dia merefleksikan perasaan seseorang terhadap organisasi di tempat dia bekerja bila dia menyukai organisasi tersebut	1. <i>Affective Commitment</i> 2. <i>Continuance Commitment</i> 3. <i>Normative commitment.</i> (Mulyani, 2017)
4.	Retensi (Y)	Retensi karyawan adalah suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara lebih maksimal	1. Komponen organisasional 2. Peluang Karir Organisasional 3. Penghargaan 4. Rancangan tugas dan pekerjaan 5. Hubungan Karyawan (Mathis & Jacson, 2016)

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap retensi karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Bengkulu
2. Diduga terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Bengkulu
3. Diduga terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Bengkulu
4. Diduga terdapat pengaruh signifikan kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap retensi karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Bengkulu