

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.2.1 Kepuasan Kerja**

###### **2.1.1.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi, kepuasan itu bersifat individual.

Menurut Handoko Sutrisno Dalam Lita Wulantika (2019:2) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Robbins (diterjemahkan oleh Wibowo, 2017: 170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Kepuasan kerja menurut Hantula (2015) adalah tanggung jawab pemimpin untuk mempertahankan karyawan dan organisasinya. Tanggung jawab

yang dimaksud adalah menciptakan organisasi yang secara psikologis memuaskan karyawannya.

Kinicki dan fugate dalam Kaswan (2015:88) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan afektif atau emosi terhadap berbagai fase pekerjaan seseorang. Pengertian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal. Tepatnya orang bisa relatif puas dengan satu atau beberapa aspek pekerjaannya, tetapi mungkin tidak puas dengan satu aspek atau beberapa aspek pekerjaannya.

Richard et al., dalam Purba, D. C., Lengkong, V. P., & Loindong, S. (2019). menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti pengawasan Penyelia, gaji, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang adil dan tidak merugikan, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai.

Dari pernyataan beberapa ahli di atas mengenai pengertian kepuasan kerja, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

Berdasarkan kajian pustaka di atas dapat disusun kepuasan kerja, dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 2.1  
Definisi Kepuasan Kerja

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kepuasan Kerja
1.	2019	Handoko Sutrisno Dalam Lita Wulantika	kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka.
2.	2015	Hantula	Kepuasan kerja adalah tanggung jawab pemimpin untuk mempertahankan karyawan dan organisasinya. Tanggung jawab yang dimaksud adalah menciptakan organisasi yang secara psikologis memuaskan karyawannya.
3.	2015	Kinicki dan fugate dalam Kaswan	kepuasan kerja merupakan afektif atau emosi terhadap berbagai fase pekerjaan seseorang. Pengertian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal. Tepatnya orang bisa relatif puas dengan satu atau beberapa aspek pekerjaannya, tetapi mungkin tidak puas dengan satu aspek atau beberapa aspek pekerjaannya.
4.	2017	Robbins (diterjemahkan oleh Wibowo)	Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.
5.	2019	Richard et al., dalam Purba, D. C., Lengkong, V. P., & Loindong, S.	kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain.
<b>Kesimpulan Definisi Kepuasan Kerja:</b>			
kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan			

*Sumber :aHasil olah peneliti*

Pada penelitian ini penulis menggunakan definisi dari Kinicki dan fugate dalam Kaswan (2015), karena menurut penulis definisi ini cocok dengan apa yang penulis ingin analisis.

### 2.1.1.2 Aspek – Aspek Kepuasan Kerja

Abdurrahmat (2006) memaparkan bahwa indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* kecil. Jadi, apabila kedisiplinan, moral kerja dan *turnover* karyawan besar, maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut berkurang.

Menurut Abdus (2014) kepuasan kerja seorang karyawan dapat diukur dengan beberapa hal berikut ini :

- a. Isi pekerjaan, menampilkan pekerjaan yang aktual sehingga dapat dikontrol dengan baik
- b. Organisasi dan manajemen
- c. Supervisi
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Kondisi pekerjaan
- f. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti mendapatkan bonus/ insentif

Sondang (200) juga memaparkan beberapa aspek dari kepuasan kerja, di antaranya adalah :

- a. Prestasi kerja karyawan yang rendah
- b. Tingkat kemangkiran yang tinggi
- c. Keinginan pindah kerja yang tinggi

Schermerhorn (2005) menyatakan bahwa ada lima aspek dalam kepuasan kerja :

- a. Pekerjaan itu sendiri.** Aspek ini mengacu bagaimana sebuah pekerjaan memiliki daya tarik untuk dikerjakan dan diselesaikan. Pekerjaan tersebut juga bisa dijadikan sebagai kesempatan untuk belajar dan mengemban tanggungjawab.
- b. Pengawas (supervisi).** Aspek ini menunjukkan sejauh mana kemampuan

penyelia dalam menunjukkan kepedulian pada karyawan seperti memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

- c. **Rekan kerja.** Sumber kepuasan kerja yang paling sederhana ialah memiliki rekan kerja yang kooperatif. Rekan kerja maupun tim kerja yang menyenangkan dan mendukung akan membuat pekerjaan menjadi efektif.
- d. **Kesempatan promosi.** Berkaitan dengan kesempatan karyawan untuk lebih maju dalam organisasi. Promosi atas dasar senioritas akan memberikan kepuasan berbeda bila dibandingkan promosi atas dasar kinerja.
- e. **Gaji** merupakan imbalan yang diperoleh berdasarkan hasil/ usaha kerja yang dilakukan. Gaji digunakan karyawan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan dalam hidupnya termasuk sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan hidup yang tercukupi akan dapat memberikan kepuasan dalam diri karyawan.

Suparno (2015) memaparkan beberapa indikator sebuah perusahaan yang memiliki masalah mengenai ketidakpuasan kerja bagi karyawannya, yaitu :

- 1) Jumlah karyawan yang absen bertambah
- 2) Masuk kantor terlambat
- 3) Pulang dari kantor lebih cepat
- 4) Sering rebut antar karyawan
- 5) Mengabaikan atau mencelakakan karyawan lain
- 6) Pengambilan keputusan dan perilaku yang buruk
- 7) Terjadinya kecelakaan kerja yang tidak biasa

- 8) Bertambah pemborosan dan kerusakan alat
- 9) Terlibat masalah pelanggaran hukum
- 10) Penampilan yang semakin buruk

### **2.1.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi**

Abdus (2014) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi 2 kelompok, di antaranya :

a. Faktor intrinsik

Merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya.

b. Faktor ekstrinsik

Menyangkut hal-hal yang berasal dari luar karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan lainnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Abdurrahmat (2006) di antaranya :

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Berat ringannya pekerjaan
- 3) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 4) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- 5) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 6) Sikap pekerjaan monoton atau tidak
- 7) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

#### **2.1.1.4 Dampak Kepuasan Dan Ketidakpuasan Kerja**

Robbins dan Judge (2012, hlm. 111) kepuasan kerja apabila tidak terpenuhi akan memiliki konsekuensi tersendiri yaitu :

1. Exit (keluar), adalah ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi.
2. Voice (Aspirasi), adalah ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha yang aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi.
3. Loyalty (kesetiaan), adalah ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara aktif menunggu membaiknya kondisi
4. Neglect (pengabaian), adalah ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi menjadi lebih buruk.

Dari konsekuensi yang dikemukakan di atas, konsekuensi exit dan neglect berhubungan dengan kinerja, produktivitas, ketidakhadiran dan perputaran karyawan, sehingga akan memberikan dampak buruk bagi organisasinya. Sedangkan voice dan loyalty lebih mengarah pada sikap ketidakpuasan yang konstruktif atau membangun dimana karyawan memberikan aspirasinya dan loyal menunggu keadaan membaik.

#### **2.1.1.5 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Kaswan (2015) Terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1. **Ambisius**. Ketika kinerja dan ambisi pegawai tidak terpenuhi dari

pekerjaan yang ada, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

2. **Gaji.** Sejumlah gaji yang diterima haruslah sebanding dengan usaha yang dikeluarkan dalam bekerja.
3. **Pengawas/ penyelia.** Jika penyelia suportif, fair dan berpengetahuan luas, hal itu akan mendatangkan kepuasan di antara pegawai. Pegawai akan menunjukkan loyalitas, dan ketulusan terhadap penyelia.
4. **Hubungan dengan rekan kerja.** Semakin pegawai terhubung dengan rekan kerjanya, mereka akan mengembangkan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas di tempat kerja.
5. **Lokasi tempat kerja.** Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas-fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas media, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi, dan banyak lagi fasilitas lain yang mudah dijangkau, maka pegawai memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.

## **2.2.2 Keterlibatan Karyawan**

### **2.1.2.1 Definisi Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan kerja menurut Istijanto (2005 : 97) merupakan karyawan yang mempunyai keterlibatan atau partisipasi yang tinggi kepada pekerjaannya yang ditandai dengan kepedulian yang tinggi dari karyawan terhadap pekerjaannya, karyawan secara psikologis memiliki perasaan terikat terhadap pekerjaannya dan mempunyai keyakinan kuat terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Yoshimura dalam (Utami & Palupiningdyah, 2016) menjelaskan bahwa



keterlibatan kerja (job involvement) berkaitan dengan seberapa besar individu diidentifikasi dari pekerjaannya dan menganggap bahwa pekerjaannya memberikan dampak positif bagi dirinya sendiri dan rasa kepedulian terhadap pekerjaannya.

Robbins dalam Alfine, Altje dan Greis (2015) menyatakan bahwa Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi terhadap pekerjaannya ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Blau dan Boal dalam Rizky Novarinda dan M. Iqbal (2017) menyatakan Keterlibatan kerja adalah tingkatan dimana pekerja membenamkan diri dengan pekerjaan mereka, menginvestigasikan waktu dan energi di dalamnya, melihat pekerjaan sebagai pusat dari kehidupan mereka secara keseluruhan.

Prasetyo (2016:79) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat digunakan untuk memprediksi kondisi di dalam organisasi, seperti tingkat absenteeism dan turnover. Hal tersebut terjadi karena keterlibatan kerja dapat menunjukkan tingkat integrasi antara karyawan dengan pekerjaannya. Jika karyawan menyatu dengan pekerjaannya, maka pekerjaan akan dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting, akan lebih melibatkan diri serta menyediakan lebih banyak waktu untuk melakukan pekerjaan. Akibatnya, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan bersedia untuk kerja lembur, jarang terlambat, serta memiliki tingkat absen yang rendah. Individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang

pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan kajian pustaka di atas dapat disusun kepuasan kerja, dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 2.2  
Definisi Keterlibatan Karyawan

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Keterlibatan Karyawan
1.	2005	Istijanto	Keterlibatan kerja merupakan karyawan yang mempunyai keterlibatan atau partisipasi yang tinggi kepada pekerjaannya yang ditandai dengan kepedulian yang tinggi dari karyawan terhadap pekerjaannya, karyawan secara psikologis memiliki perasaan terikat terhadap pekerjaannya dan mempunyai keyakinan kuat terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya.
2.	2015	Yoshimura dalam Utami & Palupiningdyah	keterlibatan kerja (job involvement) berkaitan dengan seberapa besar individu diidentifikasi dari pekerjaannya dan menganggap bahwa pekerjaannya memberikan dampak positif bagi dirinya sendiri dan rasa kepedulian terhadap pekerjaannya.
3.	2015	Robbins dalam Alfine, Altje dan Greis	Menyatakan bahwa Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi terhadap pekerjaannya ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan.
4.	2017	Blau dan Boal dalam Rizky Novarinda dan M. Iqbal	Keterlibatan kerja adalah tingkatan dimana pekerja membenamkan diri dengan pekerjaan mereka, menginvestasikan waktu dan energi di dalamnya, melihat pekerjaan sebagai pusat dari kehidupan mereka secara keseluruhan.
5.	2016	Prasetyo	Keterlibatan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat digunakan untuk memprediksi kondisi di dalam organisasi, seperti tingkat absenteeism dan turnover.
<b>Kesimpulan Definisi Keterlibatan Karyawan:</b>			
Keterlibatan karyawan adalah aspek Psikologis yang ditandai dengan menganggap bahwa pekerjaan itu sangat penting bagi citra dirinya. Dengan melibatkan diri sepenuhnya pada peran fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan.			

*Sumber : Hasil olah peneliti*

Pada penelitian ini penulis menggunakan definisi dari Istijanto (2005), karena menurut penulis definisi ini cocok sekali dengan apa yang penulis ingin analisis.

### **2.1.2.2 Dimensi Keterlibatan Karyawan**

Ada tiga keadaan psikologis yang dikemukakan oleh Luthans (2006) yang dapat meningkatkan kemungkinan keterlibatan kerja dalam pekerjaan mereka. Kondisi–kondisi tersebut antara lain adalah:

- a. Perasaan berarti: merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna, dan atau bernilai.
- b. Rasa aman: mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan atau karir.
- c. Perasaan ketersediaan: individu merasa bahwa sumber–sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, kognitif tersedia pada saat dibutuhkan.

### **2.1.2.3 Faktor – Faktor Keterlibatan Karyawan**

Ada beberapa faktor yang dapat dipakai untuk melihat keterlibatan kerja. Dimana keterlibatan kerja berhubungan dengan beberapa faktor pribadi dan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Schultz & Schultz (2020) antara lain adalah:

#### **A. Faktor Pribadi**

Karakteristik pribadi penting dalam keterlibatan kerja, di antaranya meliputi: usia, jenis kelamin, pendidikan, kebutuhan untuk berkembang, lama kerja, dan

keyakinan dalam etos kerja.

#### B. Faktor Organisasi

Faktor-faktor yang terkait tingkah laku pemimpin dan proses pengambilan keputusan berhubungan dengan keterlibatan kerja. Komitmen organisasi tinggi termasuk pengayaan pekerjaan, otonomi, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, dan sikap positif terhadap kelompok kerja akan memberi performa yang baik dalam pekerjaannya.

##### **2.1.2.4 Indikator Keterlibatan Karyawan**

Terdapat 6 indikator yang digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya keterlibatan kerja menurut Istijanto (2005 : 99) yaitu :

1. Aktif Berpartisipasi

Aktif berpartisipasi di dalam sebuah pekerjaan menunjukkan keikutsertaan yang tinggi dan perhatian terhadap pekerjaannya.

2. Mengutamakan Pekerjaan

Seorang individu menunjukkan bahwa pekerjaannya adalah yang utama dan diprioritaskan dan akan terus berusaha yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya dan individu tersebut menganggap bahwa pekerjaannya merupakan hal yang menarik di dalam kehidupannya dan patut untuk diutamakan.

3. Pekerjaan Merupakan Harga Diri

Seorang karyawan melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang sangat penting bagi dirinya dan karyawan tersebut menganggap bahwa pekerjaannya merupakan harga dirinya.

#### 4. Keterlibatan Mental dan Emosi

Keterlibatan di dalam sebuah pekerjaan tidak hanya terkait dengan keterlibatan kegiatan fisik tetapi juga keterlibatan mental dan emosional di dalam sebuah pekerjaan.

#### 5. Tanggung Jawab

Tanggung jawab seorang karyawan terhadap pekerjaan yang terdapat di dalam suatu perusahaan yang harus diselesaikan secara individu maupun kelompok.

### **2.2.3 Retensi Karyawan**

#### **2.2.3.1 Definisi Retensi Karyawan**

Ketidakmampuan untuk mempertahankan karyawan menyebabkan perputaran karyawan yang mengganggu dan cukup memakan banyak biaya untuk setiap organisasi. Berkaitan dengan upaya perusahaan untuk meminimalkan tingkat perputaran karyawan, Departemen SDM (Sumber Daya Manusia) memiliki tugas yang sangat penting, yakni menciptakan retensi karyawan.

Retensi karyawan didefinisikan oleh Mathis dan Jackson (2006:126) sebagai suatu bentuk upaya untuk mempertahankan karyawan, di mana hal tersebut telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan. Menurut Mathis dan Jackson (2006:125), istilah retensi terkait dengan istilah perputaran karyawan yang berarti proses karyawan meninggalkan

organisasi dan harus digantikan.

Retensi karyawan memiliki pengertian yang beragam, dalam penelitian Neog & Barua (2015) dikatakan retensi karyawan adalah sebagai kebijakan dan praktik yang digunakan organisasi untuk menghindarkan karyawan yang berharga keluar dari pekerjaan mereka.

Hal berbeda ditemukan pada penelitian Oyoo et al., (2016) yang mengatakan retensi karyawan adalah sebuah proses dimana karyawan didorong untuk tetap tinggal diorganisasi selama periode maksimum atau sampai selesainya proyek.

Retensi Karyawan Menurut Ragupathi (2013) merupakan salah satu teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk bisa membuat karyawan itu tetap berada dalam suatu organisasi di dalam jangka waktu yang cukup lama.

Retensi Karyawan Menurut Karthi dalam Halimatus Sa'diyah S Anugrahini Irawati Faidal (2017) Pengertian retensi karyawan ini merupakan suatu proses yang mana karyawan itu didorong untuk tetap berada dalam sebuah organisasi sampai proyeknya itu selesai atau di dalam periode maksimum.

Apabila ditelusuri lagi tentang definisi retensi karyawan, redaksionalnya akan berbeda-beda. Pada intinya, retensi karyawan adalah strategi perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mempertahankan karyawan untuk kemudian memberi manfaat baik finansial maupun non finansial bagi perusahaan.

Tabel 2.3  
Definisi Retensi Karyawan

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Retensi Karyawan
1.	2006	Mathis dan Jackson	Retensi karyawan didefinisikan sebagai suatu bentuk upaya untuk mempertahankan karyawan, di mana hal tersebut telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan.
2.	2013	Ragupathi	Retensi Karyawan merupakan salah satu teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk bisa membuat karyawan itu tetap berada dalam suatu organisasi di dalam jangka waktu yang cukup lama.
3.	2015	Neog & Barua	Retensi karyawan adalah sebagai kebijakan dan praktik yang digunakan organisasi untuk menghindarkan karyawan yang berharga keluar dari pekerjaan mereka.
4.	2016	Oyoo et al.,	Retensi karyawan adalah sebuah proses dimana karyawan didorong untuk tetap tinggal diorganisasi selama periode maksimum atau sampai selesainya proyek.
5.	2017	Karhi dalam Halimatus Sa'diyah S Anugrahini Irawati Faidal	Retensi karyawan ini merupakan suatu proses yang mana karyawan itu didorong untuk tetap berada dalam sebuah organisasi sampai proyeknya itu selesai atau di dalam periode maksimum.
<b>Kesimpulan Definisi Kepuasan Kerja:</b>			
Retensi karyawan adalah strategi perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mempertahankan karyawan untuk kemudian memberi manfaat baik finansial maupun non finansial bagi perusahaan.			

*Sumber : Hasil olah peneliti*

Pada penelitian ini penulis menggunakan definisi dari Mathis And Jackson (2006), karena menurut penulis definisi ini cocok sekali dengan apa yang penulis ingin analisis.

### 2.2.3.2 Faktor – Faktor Penyebab Retensi Karyawan

Adapun faktor-faktor penentu retensi karyawan yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:128) sebagai berikut:

#### 1. Komponen organisasi

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang

memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda memiliki tingkat retensi karyawan lebih tinggi. Strategi, peluang dan manajemen organisasional di mana organisasi memiliki perencanaan masa depan dan tujuan yang ditetapkan dengan jelas juga berpengaruh terhadap tingginya angka retensi karyawan. Serta organisasi dengan karyawan yang merasa dikelola dengan baik dan memiliki kontinuitas dan keamanan kerja yang tinggi cenderung memiliki angka retensi karyawan yang lebih tinggi.

## 2. Peluang karir organisasi

Usaha pengembangan karir organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Faktor-faktor yang mendasarinya adalah pelatihan karyawan secara kontinu yang dilakukan perusahaan, pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan, serta perencanaan karir formal di dalam suatu organisasi.

## 3. Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan berbentuk gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut memang merupakan alasan untuk bertahan atau keluar dari organisasi, namun bukan merupakan satu-satunya alasan. Karyawan cenderung bertahan apabila memperoleh penghargaan yang kompetitif. Penghargaan yang kompetitif tersebut dapat dilakukan dalam bentuk gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.



#### 4. Rancangan tugas dan pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang baik (faktor fisik dan non-fisik), dan keseimbangan kerja/kehidupan karyawan.

#### 5. Hubungan Karyawan

Faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Hubungan karyawan termasuk perlakuan adil/tidak diskriminatif bagi setiap karyawan, dukungan yang berasal dari supervisor/manajemen, serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.

### **2.2.3.3 Faktor – Faktor Yang Bisa Menaikan Retensi**

Cushway (2002), mengemukakan jenis usaha untuk meretensi karyawan disuatu perusahaan yaitu:

1. Upah dan fasilitas, upah dan fasilitas harus adil karena ketidak puasan dapat tumbuh bila mereka merasa diperlakukan tidak sama dengan rekannya. Demikian juga apabila organisasi tidak menggaji sebaik dengan apa yang ditawarkan kompetitor/pesaing lain, maka lama - kelamaan akan kehilangan pegawai.
2. Pengakuan dan prospek, setiap ada kesempatan pimpinan harus memberikan apresiasi atas pekerjaan yang telah diselesaikan karyawannya.

Karyawan yang efektif sedapat mungkin dipromosikan tetapi harus didukung oleh keterampilan keahlian untuk pekerjaan berikutnya.

3. Kondisi kerja, kondisi kerja yang buruk akan menyebabkan ketidakpuasan.
4. Desain kerja, pekerjaan sebaiknya dirancang untuk memenuhi kebutuhan individu dan harus memungkinkan adanya variasi minat dan kesempatan untuk belajar dan tumbuh, jika tidak maka kekecewaan yang muncul dan memungkinkan karyawan memilih keluar.
5. Hubungan kerja, hubungan kerja yang buruk akan menyebabkan kekecewaan dan mengakibatkan ketidakhadiran serta keluarnya karyawan.
6. Kinerja, jika manusia merasa tidak cukup dan hatinya tidak berada di pekerjaannya, maka secara moral mereka akan menderita, maka dari itu mereka harus diberi petunjuk yang jelas apa yang diharapkan dari mereka serta diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan.
7. Perjanjian, jika manusia tidak merasa bertanggung jawab terhadap organisasi, maka mereka akan mencari kesibukan sendiri. Tugas pimpinanlah untuk menjelaskan tujuan dari organisasi dan berusaha mendapat tanggung jawab mereka.
8. Promosi dan seleksi yang buruk, mengangkat seorang karyawan yang tidak siap untuk suatu pekerjaan akan menyebabkan tingginya keluarnya karyawan.
9. Harapan, jika adanya pengharapan akan ada kemajuan di dalam organisasi atau tersedianya imbalan, namun kemudian tidak terpenuhi, akan muncul

ketidakpuasan dan menambah keluarnya karyawan.

#### 2.2.4 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, maka dibutuhkan data mengenai penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini sehingga ditampilkan daftar mengenai penelitian terlebih dahulu yang dapat membedakan ke aslian dari penelitian ini.

Tabel 2.7  
Hasil Penelitian Terdahulu Tentang Kepuasan Karyawan, Keterlibatan Karyawan dan Retensi Karyawan

NO	Peneliti/Tahun	Judul, Metode dan Sampel Penelitian	Variabel dan Indikator	Hasil dan Kesimpulan Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Jurnal dengan Penulis
1.	Andy Soenanta, Maruf Akbar and Rd. Tuty Sariwulan 2020	<b>Judul :</b> The effect of job satisfaction and organizational commitment to employee retention in a lighting company <b>Metode :</b> metode penelitian yang digunakan adalah survei dengan pendekatan	1. Retensi Karyawan a. Hubungan Karyawan b. Penghargaan 2. Kepuasan Kerja a. Perasaan terhadap promosi b. Perasaan terhadap kerja tim	kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini memberikan bukti bahwa kepuasan kerja akan memberikan dampak terhadap retensi karyawan pada perusahaan.	<b>Persamaan :</b> Menggunakan variabel kepuasan kerja dan Retensi <b>Perbedaan :</b> Adanya variabel desain kerja, komitmen organisasi. Dimana penulis tidak menggunakan variabel tersebut, metode penelitian yang digunakan berbeda dengan

NO	Peneliti/Tahun	Judul, Metode dan Sampel Penelitian	Variabel dan Indikator	Hasil dan Kesimpulan Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Jurnal dengan Penulis
		kausal. <b>Sampel :</b> 204 karyawan yang dipilih secara acak. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan.			penulis, dan lokasi penelitian berbeda dengan penulis.
2.	Darwin Lie, Marisi Butarbutar, Andy Wijaya, 2015	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Pada Pt Bumi Sari Prima Pematangsiantar  <b>Metode :</b> Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi.  <b>Sampel :</b> 91 orang, dengan tingkat signifikansi 5%	1. Kepuasan Kerja a. pekerjaan itu sendiri b. Pekerjaan Yang menantang c. Gaji d. Rekan Kerja 2. Retensi Karyawan a. Kompoen Organisasional b. Peluang Karier c. Penghargaan d. Rancangan Kerja e. Hubungan	Hasil pengujian regresi kepuasan kerja terhadap retensi karyawan, dapat dilihat dalam persamaan regresi = $26,744 + 1,289X$ , artinya terdapat pengaruh yang positif antara variabel kepuasan kerja (X) terhadap variabel retensi karyawan (Y) pada PT Bumi Sari Prima Pematangsiantar.	<b>Persamaan :</b> Variabel yang digunakan sama dengan apa yang penulis teliti, yaitu kepuasan kerja dan retensi Karyawan.  <b>Perbedaan :</b> Lokasi penelitian. Indikator yang digunakan ada yang berbeda, yaitu pekerjaan yang menantang.

NO	Peneliti/Tahun	Judul, Metode dan Sampel Penelitian	Variabel dan Indikator	Hasil dan Kesimpulan Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Jurnal dengan Penulis
			Kerja		
3.	Desak Made Yuni Astuti A.A., Sagung Kartika Dewi, 2019	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Keterlibatan Organisasional Terhadap Retensi Karyawan</p> <p><b>Metode :</b> Kuesioner</p> <p><b>Sample :</b> 108 Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan Organisasional               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pujian</li> <li>b. Kinerja</li> <li>c. Ketahanan</li> </ol> </li> <li>2. Retensi Karyawan               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Keterlibatan Organisasional</li> </ol> </li> </ol>	Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan Hotel Kumala Pantai Legian memiliki keterlibatan organisasional yang tinggi, maka karyawan tersebut memberikan kinerja yang maksimal dan dampak yang positif bagi perusahaan perusahaan.	<p><b>Persamaan :</b> penggunaan variabel keterlibatan dan retensi karyawan</p> <p><b>Perbedaan :</b> Terdapat variabel lingkungan kerja, indikator pujian.</p>
4.	Imelda Seran, Endang E. Giri, Leony M. Ndoen, 2018	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Kepuasan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Surya Batara Mahkota Kupang)</p> <p><b>Metode :</b> Kuesioner dan Observasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan Kerja               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Gaji</li> <li>b. pekerjaan itu sendiri</li> <li>c. kesempatan promosi</li> <li>d. pengawasan,</li> <li>e. rekan kerja</li> </ol> </li> <li>2. Retensi Karyawan               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. komponen organisasional</li> </ol> </li> </ol>	kepuasan dan lingkungan kerja berhubungan dengan psikolog seseorang akan keterkaitan diri mereka dan perilaku mereka yang memengaruhi retensi karyawan	<p><b>Persamaan :</b> Menggunakan variabel yang sama yaitu kepuasan kerja dan retensi karyawan.</p> <p><b>Perbedaan :</b> Penelitian ini menggunakan variabel lingkungan kerja.</p>

NO	Peneliti/Tahun	Judul, Metode dan Sampel Penelitian	Variabel dan Indikator	Hasil dan Kesimpulan Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Jurnal dengan Penulis
		<p><b>Sampel :</b> 66 orang</p>	<p>b. peluang karir organisasi c. rancangan tugas pekerjaan, penghargaan d. hubungan karyawan</p>		
5.	Donna Carnahan CRNA, MS, 2013	<p><b>Judul :</b> A Study of Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Retention of Michigan CRNAs,</p> <p><b>Metode :</b> Survei via mail, dan kuesioner</p>	<p>a. Komitmen Organisasi b. Gaji c. Supervisor</p>		<p><b>Persamaan :</b> Adanya penelitian Kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan retensi karyawan</p> <p><b>Perbedaan :</b> Lokasi tempat penelitian berbeda negara. Dan pada penelitian penulis tidak menggunakan Komitmen organisasi dan Supervisor.</p>
6.	Siti Norasyikin Abdul	<p><b>Judul :</b> Mediating Role of Work Engagement</p>	<p>1. Performa Kerja 2. Produktivitas</p>	lingkungan kerja berhubungan dengan psikolog seseorang	<p><b>Persamaan :</b> Ada variabel kepuasan kerja</p>

NO	Peneliti/Tahun	Judul, Metode dan Sampel Penelitian	Variabel dan Indikator	Hasil dan Kesimpulan Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Jurnal dengan Penulis
	Hamid, Khulida Kirana Yahya, 2016	<p>on the Relationship between Person-Job Fit and Employees' Retention: Evidence from Semiconductor Companies in Northern Region of Malaysia</p> <p><b>Metode :</b> Survei</p> <p><b>Sample :</b> 268 Pekerja</p>	Karyawan	akan keterkaitan diri mereka dan perilaku mereka yang mempengaruhi retensi karyawan	<p>dan retensi karyawan</p> <p><b>Perbedaan :</b> Tidak ada variabel kesesuaian pekerja.</p>
7.	Shuja Iqbal, Li Guohao dan Shamim Akhtar, 2017	<p><b>Judul :</b> Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention</p> <p><b>Metode :</b></p>	<p>a. Budaya Organisasi</p> <p>b. Manfaat Organisasi</p> <p>c. Gaji</p>	Bahwa budaya organisasi, manfaat organisasi, dan gaji akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan akan meningkatkan retensi karyawan	<p><b>Persamaan :</b> Penggunaan variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan</p> <p><b>Perbedaan :</b> Indikator kepuasan kerja pada penelitian ini terbatas, dan lokasi penelitian</p>

NO	Peneliti/Tahun	Judul, Metode dan Sampel Penelitian	Variabel dan Indikator	Hasil dan Kesimpulan Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Jurnal dengan Penulis
		Teknik Random Sampling  <b>Sample :</b> Semua Individu dalam populasi.			berbeda.
8.	Husain Nurisman, 2018	<b>Judul :</b> Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Generasi Y Di Pt Pampersada Nusantara  <b>Metode :</b> Survei  <b>Sample :</b> 225 Karyawan	<b>1. Kepuasan Kerja</b> a. Kepribadian b. Nilai – nilai c. Situasi kerja d. Pengaruh Sosial <b>2. Retensi Karyawan</b> a. Kompensasi & Benefits b. Hubungan Kerja c. Implementasi Kebijakan Perusahaan	untuk meningkatkan Kepuasan Kerja maka perusahaan perlu memastikan bahwa kondisi lingkungan kerja tempat karyawan bekerja sudah baik yaitu adanya keterbukaan komunikasi, adanya kestabilan dan keseimbangan antara bekerja dan kehidupan atau keluarga (Stabilty of Work Life) dan adanya dukungan atasan dan tanggung jawab atasan dalam pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan.	<b>Persamaan :</b> Adanya variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan.  <b>Perbedaan :</b> Adanya variabel yang penulis tidak teliti, yaitu : lingkungan kerja, budaya organisasi, pemngembangan karyawan.

Sumber : Hasil olah peneliti, 2021.



Merujuk pada penelusuran penelitian sebelumnya, maka dapat digambarkan perbedaan dan persamaannya, penelitian ini menggunakan variabel Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan sebagai variabel bebas dan Retensi Karyawan sebagai variabel terikat. Persamaan dengan penelitian terdahulu yang juga melakukan penelitian adalah menggunakan salah satu variabel bebas terhadap variabel terikat yang sama pada penelitian ini. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada kaitan pembahasan yang difokuskan pada variabel bebas Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan terhadap variabel terikat Retensi Karyawan dengan penjelasan deskriptif dan verifikatif serta tempat dan waktu penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menjadikan penelitian ini menjadi berbeda.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

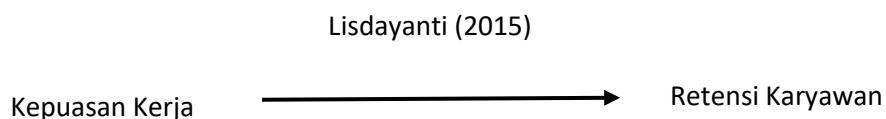
Kepuasan karyawan dan keterlibatan karyawan merupakan salah satu unsur penting dalam sebuah perusahaan. Kepuasan karyawan adalah bagaimana seorang karyawan merasa bahwa apa yang mereka kerjakan sudah mencapai titik puas mereka. Tetapi satu sisi jika karyawan terlalu puas dengan apa yang dia kerjakan kemungkinan bisa berdampak pada berturunnya kinerja mereka.

Keterlibatan karyawan adalah bagaimana karyawan merasa bahwa mereka terlibat secara emosional terhadap perusahaan dan *jobdesk* mereka, karena pada dasarnya seorang manusia suka dengan sebuah perhatian. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan memikirkan dan memperhatikan mereka kemungkinan akan jauh lebih *loyal* terhadap perusahaan.

Retensi karyawan adalah sebuah perputaran karyawan dimana, biasanya dilakukan pada karyawan yang sudah berumur, selain itu juga retensi karyawan bisa terjadi jika, seorang karyawan merasa bahwa mereka merasa sudah kurang nyaman dengan perusahaan tersebut atau mungkin ingin keluar dari zona nyaman mereka dan ingin mencoba tantangan baru.

### 2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang bisa mempengaruhi retensi karyawan, karena dengan terlalu puasnya karyawan terhadap perusahaan maka kemungkinan retensi bisa terjadi. Pada penelitian Lisdayanti (2015) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, pada penelitian ini mengemukakan bahwa cara untuk menaikkan tingkat retensi adalah dengan memberikan kepuasan pada karyawannya, salah satunya adalah dengan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh terhadap retensi karyawan, dan dapat digambarkan pada, gambar berikut :

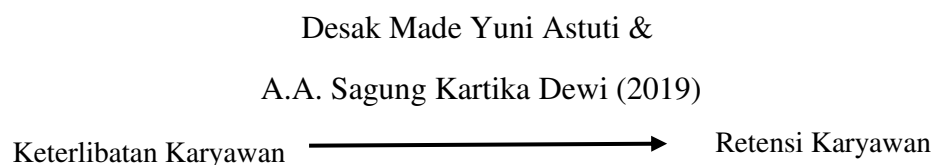


+

**Gambar 2.2**  
**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan**

### 2.2.2 Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Retensi Karyawan

Keterlibatan kerja, bisa menjadi peningkat retensi karyawan pada sebuah perusahaan, karena saat karyawan merasa mereka dianggap oleh perusahaan dan/ *supervisor* mereka akan lebih loyal dengan perusahaan. Hal tersebut bisa dilihat pada penelitian **Desak Made Yuni Astuti dan A.A. Sagung Kartika Dewi (2019)**, mengemukakan bahwa keterlibatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dapat dilihat pada penelitian ini bahwa besarnya kesediaan karyawan dalam mempromosikan rasa bangganya terhadap perusahaan kepada orang lain serta banyaknya karyawan yang merasa terinspirasi akan cara perusahaan menjalankan bisnisnya sehari-hari akan menimbulkan tindakan-tindakan karyawan yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai keberhasilan, dimana hal ini mengindikasikan tingginya keinginan karyawan untuk bertahan pada perusahaan sehingga dapat meningkatkan retensi karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap retensi karyawan, dan dapat digambarkan pada gambar dibawah.



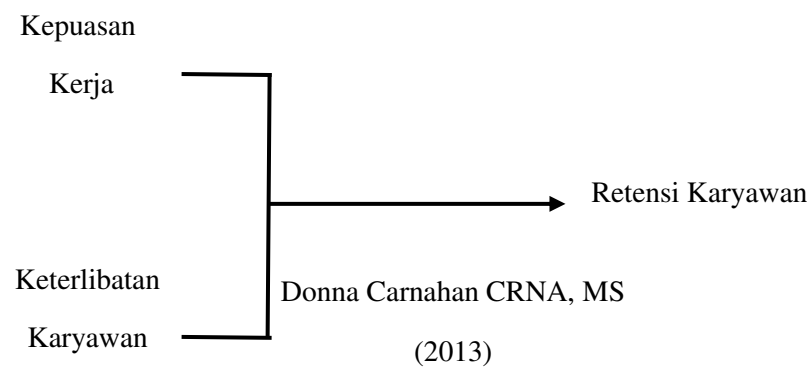
+

Gambar 2.2  
Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Retensi karyawan

### 2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Retensi Karyawan

Terdapat keterkaitan antara kepuasan kerja dan keterlibatan kerja karena kedua variabel tersebut bisa menjadi faktor untuk meningkatkan retensi karyawan. Antara variabel kepuasan kerja dan variabel keterlibatan karyawan sama – sama bertujuan untuk membuat seorang karyawan merasa nyaman saat bekerja.

Dan hal tersebut dapat dilihat pada penelitian Donna Carnahan CRNA, MS (2013), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa antara kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan sangat berpengaruh secara positif terhadap peningkatan retensi. Pada penelitian ini mengemukakan bahwa dengan memberikan kepuasan dan keterlibatan akan meningkatkan retensi karyawan secara signifikan.



+

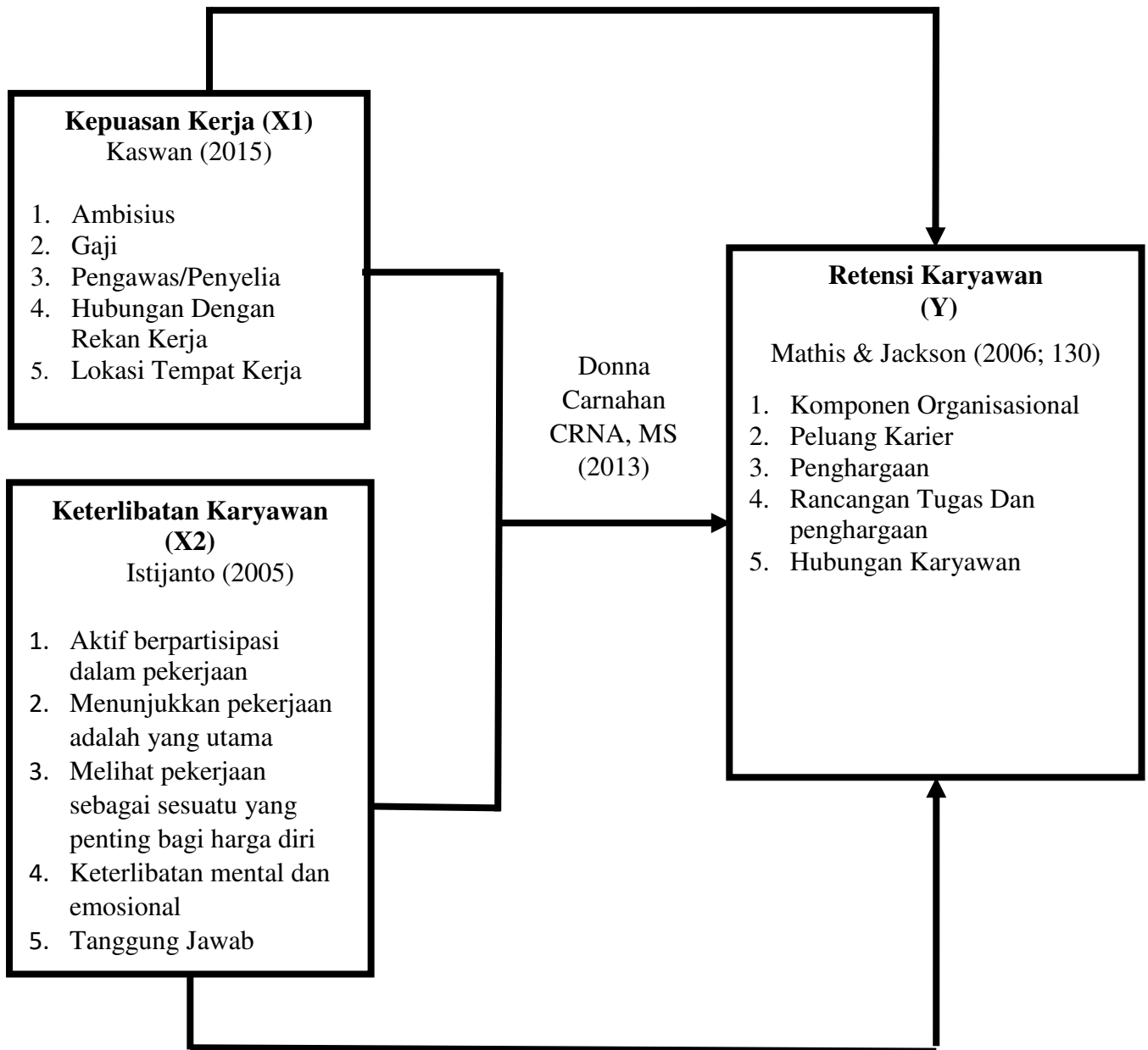
Gambar 2.3  
Pengaruh kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Retensi karyawan

### **2.3 Paradigma Penelitian**

Menurut Robert Friedrichs paradigma ini adalah suatu kumpulan tata nilai yang membentuk sebuah pola pikir seseorang yakni sebagai titik tolak pandangannya serta juga membentuk dari citra subjektif seseorang terhadap suatu realita sehingga bisa atau dapat menentukan cara untuk dapat menangani realita tersebut.

Berikut adalah gambaran paradigma dari penelitian ini.

Lisdayanti (2015)



Desak Made Yuni Astuti & A.A. Sagung  
Kartika Dewi (2019)

Gambar 2.4 Paradigma Penelitian

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Erwan Agus Purwanto dan Dyah Ratih Sulistyastuti (2007:137) Hipotesis adalah pernyataan atau tuduhan bahwa sementara masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu benar) sehingga harus diuji secara empiris.

Rumusan masalah pertama tidak dapat dihipotesiskan tetapi dijabarkan berdasarkan uraian secara deskriptif. Pada penelitian ini, berdasarkan kajian pustaka serta kerangka pemikiran, yang dapat ditarik kesimpulan melalui paradigma penelitian. Sehingga akan dibuat hipotesis sesuai dengan tujuan dan rumusan masalah dalam penelitian, yaitu:

- H1 : Tidak dapat dihipotesiskan tetapi diuraikan secara deskriptif
- H2 : Terdapat pengaruh variabel Kepuasan Kerja secara parsial terhadap Retensi Karyawan di PT Mulia Raya Prima – Bandung
- H3 : Terdapat pengaruh variabel Keterlibatan Karyawan secara parsial terhadap Retensi Karyawan di PT Mulia Raya Prima – Bandung
- H4 : Terdapat pengaruh variabel Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan secara simultan terhadap Retensi Karyawan di PT Mulia Raya Prima – Bandung