BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengembangan Karir Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Pengembangan Karir Karyawan

Ambar (2009:227) menyatakan, pengembangan karir merupakan usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan.

Rivai (2003:291) mengemukakan bahwa, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan

Menurut Handoko (2008:123) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut Bernardin (2003) pengembangan karir adalah suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang.

Dari pengertian pengembangan karir di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah usaha mengembangkan profesi karyawan dalam meningkatkan kemampuan karyawan melalaui pendidikan dan pelatihan.

2.1.1.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir sebagai kegiatan sumber daya manusia bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan (Nawawi,2005)

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982, dalam Mangkunegara, 2004) adalah sebagai berikut :

a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

   Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

   Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

   Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
e. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

g. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.

   Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

   Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

   Pengembangan karir dimaksudkan menginegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.1.1.3 Tahap-tahap Pengembangan Karir

Dalam buku Chr. Jimmy L. Gaol (2014, 253) mengemukakan adanya tahap-tahap karir yaitu :

1. Tahap pertumbuhan.

Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru.

2. Tahap penjelajahan.

   Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatifalternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.

3. Tahap pemantapan

   Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 44 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang. Tahap ini terdiri dari tiga sub bab, yaitu:

   a. Tahap percobaan

      Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.

   b. Tahap stabilisasi

      Tahap ini berlangsung pada usia 30 – 40. Disini tujuan pekerjaan perusahaan ditetapkan dan orang mengungkapkan perencanaan karier untuk menetapkan urutan promosi perubahan jabatan dan/atau aktivitas pendidikan yang tampaknya perlu untuk mencapai tujuan.

   c. Tahap krisis mid-karier

      Antara pertengahan 30 dan pertengahan 40 tahun. Selama periode ini, orang sering membuat penilaian kembali kemajuan mereka dibandingkan

dengan tujuan dan ambisi awal. Selama sub tahap ini sering terjadi orang dihadapkan untuk pertama kalinya dengan pilihan-pilihan sulit antara apa yang benar-benar diinginkannya apa yang telah dicapai, dengan bagaimana mencapainya.

4. Tahap pemeliharaan.

   Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Orang menciptakan tempat dalam lingkungan kerjanya dan hamper sebagian besar usaha diarahkan untuk mempertahankan tempat tersebut.

5. Tahap kemunduran

   Ketika usia pension mendekati, sering kali terjadi periode kemunduran/perlambatan. Banyak orang menghadapi penurunan tingkat tenaga dan tanggung jawab serta belajar menerima dan mengembangkan peran baru sebagai mentor dan menjadi kepercayaan bagi kalangan yang lebih muda.

2.1.1.4 Faktor-faktor Pengembangan Karir

Menurut Edi Sutrisno (2009 :182-185) menyatakan ada lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seseorang karyawan. Untuk itulah kelima faktor tersebut harus dikelola oleh karyawan dengan baik, bila karyawan yang bersangkutan ingin meraih karir yang lebih tinggi. Kelima faktor tersebut yaitu:

1. Sikap atasan dan rekan kerja

   Orang yang berprestasi dalam bekerja, namun tidak disukai oleh atasan maupun rekan sekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan seorang karyawan, Pegawai baru yang bekerjanya lebih baik dari pada pegawai lama dalam hal pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya.

3. Pendidikan

   Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Dari kenyataan tersebut dapat dilihat bahwa faktor pendidikan mempengaruhi kemulusan karir seseorang.

4. Prestasi

   Prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerjanya.

5. Faktor Nasib

   Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil.

2.1.1.5 Indikator Pengembangan Karir

Indikator Pengembangan Karir Menurut Handoko (2008:131) indikator pengembangan karir adalah :

1. Prestasi Kerja

   Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.

2. Exposure

Exsposure adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya

3. Kesetiaan Organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

4. Mentor dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang memberikan pengawasan dan pelatihan pengembangan karir. Apabila mentor atau pembimbing karir informal berhasil membimbing karir karyawan atau pengembangan karirnya lebih lanjut, para mentor tersebut dapat menjadi sponsornya.

5. Kesempatan-Kesempatan untuk Tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

6. Dukungan Manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

2.1.1.6 Peran-peran dalam Pengembangan Karir

Dalam buku Chr. Jimmy L. Gaol (2014, 251) terdapat peran dalam pengembangan karir

a. Individu

1. Bertanggung jawab atas karirnya sendiri
2. Menilai minat keterampilan dan diri sendiri
3. Mencari informasi-informasi karir dan sumber daya- sumberdaya

4. Menetapkan sasaran dan rencana karir
5. Memanfaatkan peluang pengembangan
6. Mendiskusikan karir dengan manajer
7. Mengikuti rencana karir yang realistic

b. Manajer

1. Memberikan umpan balik kinerja pada waktunya
2. Memberikan dukungan dan tugas-tugas pengembangan
3. Berpartisipasi dalam diskusi pengembangan karir
4. Mendukung rencana pengembangan karyawan

c. Organisasi

1. Mengkomunikasikan misi, kebijaksanaan dan prosedur
2. Memberikan peluang pelatihan dan pengembangan
3. Memberikan informasi dan program karir
4. Menawarkan varietas pilihan-pilihan karir

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut (Fathoni: 2006: 128) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap itu dicerminkan oleh moral kerja, kedisplinan, dan prestasi kerja.

Menurut Robbins (2006) dalam Husaini Usman (2009, 498) kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Sikap individu bisa menyangkut puas dan tidak puas pada seluruh dimensi dari pekerjaannya.

Menurut (Hasibuan, 2006:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut (Isyandi, 2004:137) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dicerminkan oleh karyawan baik didalam maupun diluar pekerjaan. Sikap tersebut seperti kedisplinan dan prestasi dalam melaksanakan pekerjaan.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja

Menurut Robbins (dalam buku Husaini Usman: 2009, 500) ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu :

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

   Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk memberikan mereka keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.

b. Imbalan yang setimpal

   Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan

mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level keterampilan individu, dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi muncul.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan yang aman dan nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas bersih dan relatif modern dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai

d. Mitra kerja yang mendukung

Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi social mereka. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung serta mendorong kepuasan kerja. Perilaku atasan karyawan juga menjadi penentu penting kepuasan kerja. Penelitian-penelitian secara umum membuktikan bahwa kepuasan karyawan meningkat ketika atasan langsung karyawan itu mampu memahami bawahannya dan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan, dan menunjukan ketertarikan pribadi kepada mereka.

2.1.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Robbins (2006:91)

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

   Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk memberikan mereka keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.

b. Imbalan yang setimpal

   Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level keterampilan individu, dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi muncul.

c. Kondisi kerja yang mendukung

   Karyawan peduli dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan yang aman dan nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas bersih dan relatif modern dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai

d. Rekan kerja yang mendukung

Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi social mereka. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung serta mendorong kepuasan kerja. Perilaku atasan karyawan juga menjadi penentu penting kepuasan kerja. Penelitian-penelitian secara umum membuktikan bahwa kepuasan karyawan meningkat ketika atasan langsung karyawan itu mampu memahami bawahannya dan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan, dan menunjukan ketertarikan pribadi kepada mereka.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Karyawan cenderung akan merasa puas jika ada kecocokan antara kepribadiannya dan pekerjaannya. Pertimbangannya adalah bahwa pegawai merasa telah menemukan kesamaan antara bakat dan kemampuan yang dimilikinya dengan tuntutan pekerjaannya, sehingga mereka akan merasa puas dengan pekerjaan tersebut.

2.1.2.4 Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori-teori kepuasan kerja menurut As'ad (2003: 114) yaitu:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Dicrepany Theory*)

Teori ini dipelopori oleh Porter, Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan memperhitungkan selisih antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kerja seseorang bergantung kepada ketidaksesuaian antara apa yang seharusnya (harapan, keinginan, atau nilai-nilai) dengan apa yang

menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Equity theory (teori keadilan) dikembangkan oleh Adams. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zabznik. Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain, dan keadilan - ketidakadilan.

c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang berkelanjutan. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi 2 kelompok: kelompok *satisfier* atau *motivator* dan kelompok *disatisfiers* atau *hygiene factor*.

2.1.3 Retensi Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan (Ratnasari, 2012)

Menurut Jennifer (2005: 2) retensi karyawan secara luas adalah berapa banyak karyawan yang tetap dalam perusahaan selama jangka waktu tertentu.

Mathis dan Jackson (2006: 126) menyatakan retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial perusahaan untuk tetap setia kepada perusahaan. Tujuannya adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap memenuhi syarat dari perusahaan pada keinginan mereka sendiri

2.1.3.2 Indikator-indikator Retensi Karyawan

Adapun indikator retensi karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006: 128),

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 berlanjut yang dilakukan perusahaan, pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan, serta perencanaan karir formal 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 atau 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 atau tidak diskriminatif bagi setiap karyawan, dukungan yang berasal dari supervisor atau manajemen, serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.

2.1.4 Kajian Penelitian Terdahulu

Untuk melakukan penelitian ini, maka dilakukan penelurusuran lebih lanjut dari penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis.

Berikut ini adalah penelitian terdahulu :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI / TAHUN	JUDUL / JURNAL / ISSN/ METODE PENELITIAN	HASIL PENEITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	Nicky Ariesta Ramadhani, Dr. Engkos Achmad Kuncoro, S.E., M.M. (2013)	Analisis Pengaruh Pengembangan Karir, Dukungan Supervisor, Lingkungan Kerja dan Penghargaan terhadap Retensi Karyawan pada PT. Agranet Multicitra Siberkom (Detikcom) Divisi Redaksi Jakarta metode penelitian yang digunakan adalah asosiatif. Data dianalisis menggunakan regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Teknik pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 83 responden	1. Secara simultan dan parsial pengembangan karir, dukungan supervisor, lingkungan kerja dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada PT. Agranet Multicitra Siberkom (Detikcom)	2. Menggunakan variabel pengembangan karir dan retensi karyawan	1. Menggunakan Variabel lain yaitu dukungan supervisor, lingkungan kerja dan penghargaan 2. Perusahaan yang diteliti yaitu PT. Agranet Multicitra Siberkom (Detikcom)

NO	PENELITI / TAHUN	JUDUL / JURNAL / ISSN / METODE PENELITIAN	HASIL PENEITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
2	Luh Putu Yunia Anggy Pratiwi, Anak Agung Ayu Sriathi (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali E-Jurnal Manajemen Unud ISSN: 2302-8912 Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan berjumlah 84 orang, menggunakan sampel jenuh. Metode pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan angket yang berupa kuesioner. Alat analisis yang digunakan teknik analisis regresi linier berganda, dan Uji F.	1. Variabel lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. 2. Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan	1. Menggunakan variabel pengembangan karir dan retensi karyawan	1. Menggunakan Variabel lain yaitu lingkungan kerja 2. Perusahaan yang diteliti yaitu Hotel Santika Nusa Dua Bali

NO	PENELITI / TAHUN	JUDUL / JURNAL / ISSN / METODE PENELITIAN	HASIL PENEITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
3	Ricky Tilaar, Peggy Adeline Mekel, Rita N.Tarore (2014)	Analisis Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir dan Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe Jurnal EMBA ISSN: 2303-1174 Metode penelitian asosiatif dengan pendekatan penelitian lapangan (*field research*) dengan tehnik analisis data regresi linier berganda dan uji asumsi klasik. Populasi dan sampel dalam penelitian ini sama yaitu 56 responden	1. Komitmen organisasi, pengembangan karir dan pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe 2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe. 3. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe. 4. Pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe	5. Menggunakan variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	1. Menggunakan Variabel lain yaitu komitmen organisasi, dan pemberdayaan 2. Perusahaan yang diteliti pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe

NO	PENELITI / TAHUN	JUDUL / JURNAL / ISSN / METODE PENELITIAN	HASIL PENEITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
4	Agus Dwi Nugroho, Kunartinah (2012)	Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan) Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) ISSN: 1412-3126 Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Untuk menguji pengaruh variabel secara parsial digunakan uji signifikansi pengaruh parsial menggunakan · 5%. Untuk menguji efek mediasi digunakan analisis jalur (Uji Path) sampel atau responden sebanyak 108 orang.	1. Kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh positif dansiginifikan terhadap kepuasan kerja di Sekretariat daerah Kabupaten Pekalongan.	1. Menggunakan variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	1. Menggunakan Variabel lain yaitu kompensasi dan motivasi kerja 2. Penelitian pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan

NO	PENELITI / TAHUN	JUDUL / JURNAL / ISSN / METODE PENELITIAN	HASIL PENEITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
5	Oktina Hafanti, Rahman Lubis, Hafasnuddin (2015)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Desain Tugas terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Retensi Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi Aceh Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala ISSN: 2302-0199 Sampel penelitian sebanyak 106 orang karyawan lembaga tersebut yang diambil dengan metode sensus. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, data dianalisis dengan menggunakan peralatan statistik *path analysis*	1. Kompensasi, lingkungan kerja dan desain tugas berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan Palang Merah Indonesia Provinsi Aceh. 2. Kompensasi, lingkungan kerja dan desain tugas berpengaruh secara langsung terhadap retensi karyawan Palang Merah Indonesia Provinsi Aceh. 3. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap retensi karyawan 4. Kompensasi, lingkungan kerja dan desain tugas berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Palang Merah Indonesia Provinsi Aceh melalui kepuasan kerja.	1. Menggunakan variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan	1. Menggunakan Variabel lain yaitu kompensasi, lingkungan kerja dan desain tugas 2. Perusahaan yang diteliti Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi Aceh

NO	PENELITI / TAHUN	JUDUL / JURNAL / ISSN / METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
6	Alpen Ripaldi (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Stres Kerja dan Retensi Karyawan di PT Multi Auto Intrawahana Pekanbaru Jurnal Jom Fekon Vol.4 sampel berjumlah 53 orang. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*)	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan PT Multi Auto Intrawahana Pekanbaru 2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan PT Multi Auto Intrawahana Pekanbaru 3. Stress kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap retensi karyawan PT Multi Auto Intrawahana Pekanbaru 4. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap stress kerja karyawan PT Multi Auto Intrawahana Pekanbaru 5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh negatif signifikan terhadap stress kerja karyawan PT Multi Auto Intrawahana Pekanbaru	1. Menggunakan variabel kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	1 Menggunakan variabel lain yaitu ocb dan stres kerja 2. Tempat penelitian dilakukan di PT Multi Auto Intrawahana Pekanbaru

NO	PENELITI / TAHUN	JUDUL / JURNAL / ISSN / METODE PENELITIAN	HASIL PENEITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
7	Atif Anis, Kashif-ur-rehman, Ijaz-ur-rehman, Muhammad Asif Khan, Asad Afzal Humayoun (2011)	Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Retention in Pharmaceutical Industry African Journal of Business Management ISSN:1993-8233 Menggunakan analisis jalur	hubungan antara variabel dependen kepuasan kerja dan dampaknya terhadap variabel retensi karyawan ada hubungan yang positif dan kuat. juga menunjukkan bahwa semakin banyak karyawan tersebut puas dengan pekerjaannya lebih dia rela untuk bertahan dengan organisasi.	1. Menggunakan variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan	1. Menggunakan variabel lain komitmen organisasi 2. Tempat penelitian pada Pharmaceutical Industry
8	Norah Sitati, Dr. Susan Were, Dr. Gichuchi A. Waititu (2016)	Effects of Career Development on Employee Retention in Hotels in Kenya Journal of Management ISSN: 2312-9492 Sampel 137 hotel dipilih dari masing-masing wilayah hotel dengan menggunakan *stratified random sampling*. Uji coba dilakukan untuk menguji reliabilitas dan validitas instrumen pengumpulan data. Statistik deskriptif dan inferensial digunakan untuk menganalisis data.	1. career development had a positive and significant influence on employee retention in the hotel industry in Kenya. 2. There was a positive and significant relationship between career development and employee retention in the hotel industry.	3. Menggunakan variabel pengembangan karir dan retensi karyawan	1. Tempat penelitian pada Hotels in Kenya

2.2 Kerangka Pemikiran

Untuk bisa bersaing dalam perkembangan globalisasi seperti sekarang ini, perusahaan sangat membutuhkan Sumber Daya Manusia yang kompeten, kreatif, memiliki pengetahuan, *skill*, berintegritas, tekun, jujur dan lain lain. Jika perusahaan sudah memiliki SDM yang berkualifikasi perusahaan harus mempertahankan (Retensi) karyawan nya selama mungkin. Apabila strategi retensi karyawan diadopsi dan diimplementasikan dengan baik oleh organisasi maka karyawan pasti selalu bekerja untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dalam (mempertahankan) retensi karyawan perusahaan harus mempunyai perencanaan pengembangan karir yang merata bagi setiap karyawannya, karena karyawan cenderung mempertahankan pekerjaan mereka apabila karyawan mendapatkan jenjang karir yang jelas diperusahaan tempat mereka bekerja.

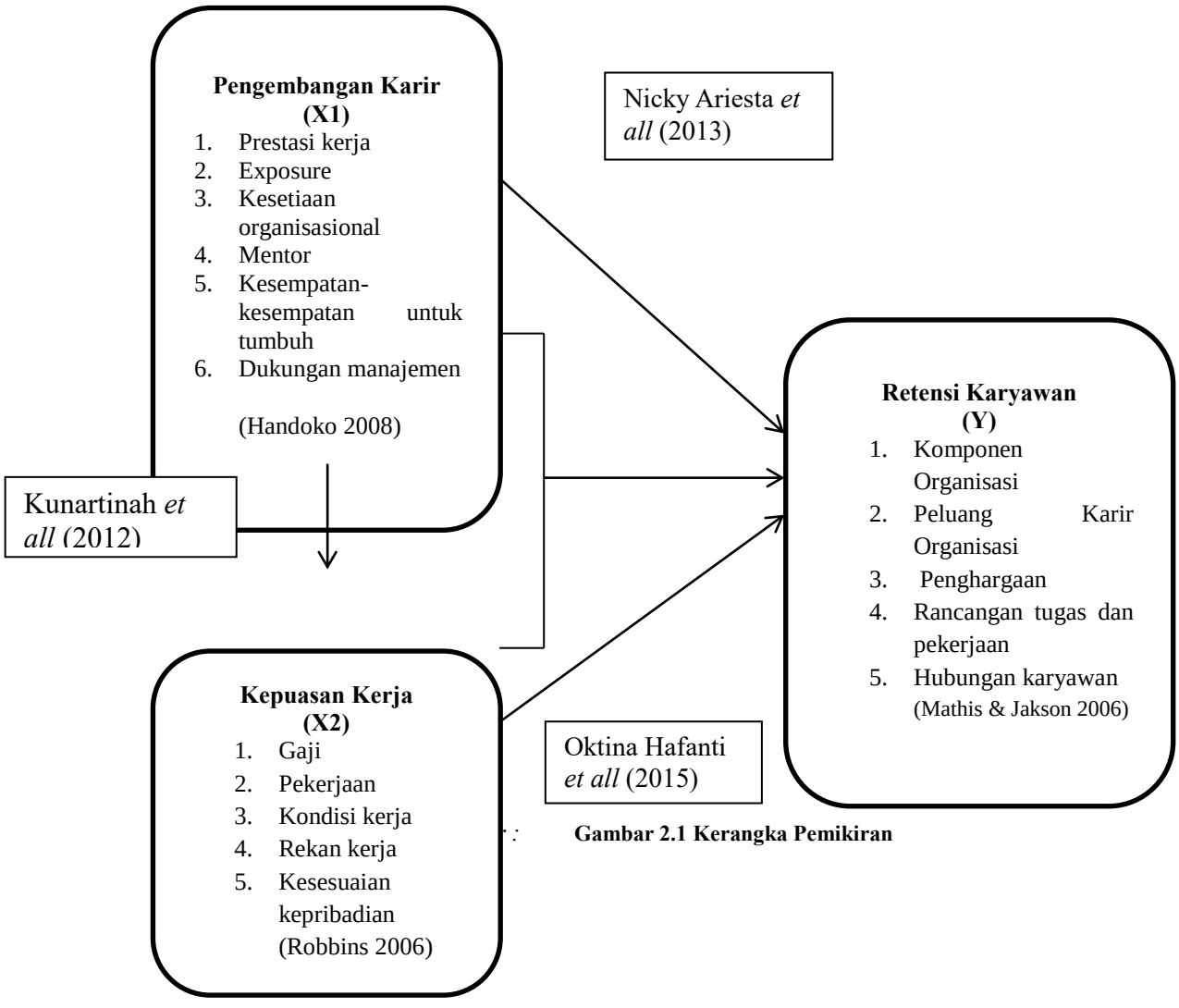
Pengembangan Karir merupakan aspek penting yang tidak boleh dilupakan dalam mengelola sumber daya manusia. Pengembangan karir memberikan kesempatan untuk pelatihan, promosi jabatan dan pengembangan keterampilan guna meningkatkan karir seseorang dalam suatu organisasi. Jika pengembangan karir tinggi didalam suatu perusahaan maka retensi karyawan juga akan tinggi.

Selain pengembangan karir dalam retensi karyawan juga dibutuhkan kepuasan kerja untuk mempertahankan karyawan. Ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya karyawan tersebut akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Karyawan cenderung bertahan pada perusahaan tempat mereka bekerja apabila karyawan merasa puas dengan yang ia kerjakan dan merasa puas dengan yang ia terima dari perusahaan. Dengan demikian jika kepuasan kerja meningkat maka retensi karyawan akan tinggi.

Faktor lain yang menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah pengembangan karir. Perencanaan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian jika pengembangan karir tinggi didalam suatu perusahaan maka kepuasan karyawan akan tinggi.

Dengan hal tersebut, sangatlah penting bagi perusahaan untuk selalu meningkatkan kepuasan kerja dan pengembangan karir agar mengurangi perputaran karyawan dengan begitu akan meningkatkan retensi karyawan.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan peneliitian terdahulu maka dibuat kerangka pemikiran berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

1. Mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan di Universitas Komputer Indonesia
2. Mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan di Universitas Komputer Indonesia
3. Mengetahui pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan secara simultan di Universitas Komputer Indonesia

2.2.1 Katerkaitan Antar Variabel

a. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan

Sutherland (2004) menyatakan bahwa organisasi yang memberikan pengembangan karir kepada karyawan, secara tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan mereka maka karyawan cenderung mempertahankan (retensi) pekerjaan mereka untuk dapat memperoleh pengetahuan yang lebih luas. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kwenin (2013) bahwa pengembangan karir secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan di Vodafone Ghana Limited, juga penelitian Nicky Ariesta Ramadhani dkk (2013) pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada PT. Agranet Multicitra Siberkom.

b. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan pendapat Mangkunegara yang dikutip oleh Brahmanasari dan Suprayetno dalam Jurnal Manajemen dan kewirauhaaan Vol 10 No. 2 (2008) “Kepuasan kerja berhubungan dengan turnover mengandung arti bahwa

kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah, dan sebaliknya jika karyawan banyak merasa yang tidak puas maka turnover karyawan tinggi". Dengan kata lain semakin tingkat kepuasan karyawan tinggi maka akan semakin meningkat retensi karyawan. Hal ini didukung dalam jurnal Oktina Hafanti dkk. (2015) Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap retensi karyawan. Besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) kepuasan kerja terhadap retensi karyawan Palang Merah Indonesia Provinsi Aceh sebesar 70,9 persen juga dalam jurnal Alpen Ripaldi (2017) Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan PT Multi Auto Intrawahana Pekanbaru .

c. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Dessler (1997) berpendapat bahwa karir individu sebagai pegawai akan memberikan keuntungan yaitu kepuasan, pengembangan pribadi dan kehidupan promosi ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi,tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dan berkembang dalam bekerja. Hal ini didukung dalam jurnal Kunartinah dkk. (2012) Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan juga dalam jurnal Ricky Tilaar dkk (2014) pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe

2.3 HIPOTESIS

Menurut sugiyono (2016, 99) bahwa:

"Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalu pengumpulan data".

Dengan menguji hipotesis Pengembangan Karir (X1) Kepuasan Kerja (X2) dan Retensi Karyawan (Y) menegaskan perkiraan hubungan, diharapkan bahwa solusi dapat ditemukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Pengembangan Karir Karyawan belum merata, Kepuasan Kerja karyawan cukup rendah dan Retensi Karyawan Universitas Komputer Indonesia belum maksimal.
- H2 : Ada pengaruh antara Pengembangan Karir (X1) dengan Retensi Karyawan (Y) di Universitas Komputer Indonesia
- H3 : Ada pengaruh antara Kepuasan Kerja (X2) dengan Retensi Karyawan (Y) di Universitas Komputer Indonesia
- H4 : Ada pengaruh antara Pengembangan Karir (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y) secara simultan di Universitas Komputer Indonesia