

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERPIKIR**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam suatu organisasi hal paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang berarti suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh personil atau pegawai yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diinginkan organisasi, sebaliknya tidak sedikit organisasi yang hancur dan gagal karena ketidak mampuannya dalam mengelola sumber daya manusia.

Agar pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ini lebih jelas, maka dirumuskan dan dikutip beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli, sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2)** “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut **Melayu S.P Hasibuan (2012 : 10)** “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut **A.F Stoner yang dikutip Wulandari (2018 : 15)** mendefinisikan “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk di tempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Selanjutnya menurut **Dessler yang dikutip Sutrisno (2017 : 5)** “Manajemen sumber daya manusia dapat di definisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian”.

Berdasarkan definisi manajemen sumber daya manusia yang diungkapkan diatas dapat di pahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktik prosedur berkelanjutan seperti perekrutan,

pelatihan, perencanaan, pengawasan, pengimbangan, dan penilaian yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien guna membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber daya Manusia**

Fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu bertujuan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

Menurut **Hasibuan (2017 : 21)**, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

- 1. Perencanaan**  
Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- 2. Pengorganisasian**  
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- 3. Pengarahan**  
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- 4. Pengendalian**

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. **Pengadaan**

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. **Pengembangan**

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. **Kompensasi**

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal.

8. **Pengintegrasian**

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. **Pemeliharaan**

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. **Kedisiplinan**

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan

kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No.12 tahun 1964.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/ perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

## 2.2 Retensi Karyawan

### 2.2.1 Definisi Retensi Karyawan

Berikut ini adalah definisi tentang retensi karyawan menurut para ahli, antara lain :

Menurut (Mathis dan Jackson : 2006), 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”**.

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.

### **2.2.2 Indikator Retensi Karyawan**

Dalam penelitian ini peneliti akan menjadikan teori menurut **Robert L. Mathis & Jhon H. Jacson (2006)** 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, insentif, dan tunjangan. Gaji dan tunjangan harus kompetitif dan sesuai dengan kinerja 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 industri 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.

## **2.2.3 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 2009**). Perputaran secara sukarela atau karyawan meninggalkan lembaga karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan keluarga/pribadi.

Menurut **Hasibuan (2000)** 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 pemeliharaaa (**Hasibuan 2000**) adalah :

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

#### 2.2.4 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan

Cushway (2002) mengatakan baik sebagai bagian dari proses perencanaan atau bagian dari manajemen kinerja yang efektif, perlu bagi organisasi untuk membentuk strategi kepemilikan. Kegagalan akan menyebabkan tingkat perputaran yang tinggi. Hal-hal umum yang mempengaruhi pergantian pegawai adalah :

1. Upah dan fasilitas  
Ini harus dianggap adil, karena ketidakpuasan dapat tumbuh bila mereka diperlakukan tidak sama dengan rekannya. Demikian juga bila organisasi tidak menggaji sebaik yang ditawarkan *competitor* pesaing maka lama kelamaan akan kehilangan pegawai.
2. Pengakuan dan prospek  
Setiap ada kesempatan, manajer harus memberikan apresiasi atas pekerjaan yang terselesaikan dengan baik. Pekerja yang efektif sedapat-dapatnya di promosikan asalkan mereka dilengkapi dengan keahlian untuk pekerjaan berikutnya, tetapi jika promosi tak dapat diberikan, paling tidak pujian yang harus disampaikan.
3. Kondisi kerja  
Kondisi kerja yang buruk akan menyebabkan ketidakpuasan.
4. Desain kerja  
Pekerjaan itu sendiri harus sedapat-dapatnya dirancang untuk memenuhi kebutuhan individu dan harus memungkinkan adanya variasi minat dan kesempatan untuk belajar dan bertumbuh, jika tidak kekecewaanlah yang mungkin timbul.
5. Hubungan kerja  
Hubungan kerja yang buruk akan menyebabkan kekecewaan dan mengakibatkan ketidakhadiran serta menambah tingkat perputaran pegawai.
6. Kinerja  
Jika manusia merasa tidak cukup dan hatinya tidak berada di pekerjaannya, maka secara moral mereka akan menderita, oleh karena itu mereka harus diberi petunjuk yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dan diberikan juga pelatihan yang perlu.
7. Perjanjian  
Jika manusia tidak merasa bertanggung jawab terhadap organisasi, maka mereka akan mencari kesibukan sendiri. Disini tugas manajer adalah dapat menjelaskan tujuan organisasi dan berusaha mendapatkan rasa tanggung jawab mereka.
8. Promosi dan seleksi yang buruk

Mengangkat seseorang yang tidak siap untuk suatu pekerjaan akan menyebabkan tingginya tingkat perputaran karyawan.

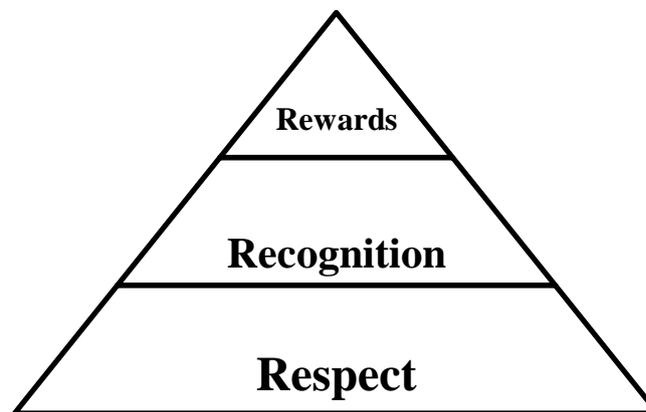
9. Harapan

Jika ada pengharapan akan kemajuan di dalam organisasi atau tersedianya imbalan, namun kemudian tidak terpenuhi, akan muncul ketidakpuasan dan menambah tingkat perputaran karyawan.

10. Supervisi dan manajemen yang tidak efektif.

### 2.2.5 Cara Mempertahankan Karyawan

Untuk mempertahankan dan memberikan kepuasan kerja yang tinggi kepada karyawan, disini penulis menggunakan strategi 3 (tiga) R menurut **Barb & Janice (2002:09)**, yaitu :



1. *Respect* (menghormati)

*Respect* (menghormati) adalah sikap menganggap, memandang, atau mempertimbangkan karyawan. Seperti yang di perlihatkan pada piramida di atas, *respect* atau menghormati merupakan pondasi dalam mempertahankan karyawan. Mengakui keberadaan dan menghargai tidak akan bermakna banyak bila para manager tidak menghormati karyawan.

2. *Recognition* (mengakui keberadaan)

*Recognition* (mengakui keberadaan) adalah sikap memperhatikan dan menyadari sungguh-sungguh. Kurang pekanya manajemen terhadap kebutuhan dan reaksi karyawan biasanya yang merupakan awal dari permasalahan dalam mempertahankan karyawan.

3. *Rewards* (menghargai)

*Rewards* (menghargai) adalah balas jasa ekstra yang harus di upayakan setelah *respect* dan *recognition* sehingga karyawan merasa bernilai dan mau bekerja keras, memperhatikan perusahaan, dan bekerja lembur. Walaupun merupakan porsi terkecil dari seluruh upaya mempertahankan karyawan, hal ini tetap merupakan bagian yang penting.

Perusahaan bisa menetapkan sendiri cara mengimplementasikan ke tiga R tersebut. Tetapi secara umum, *respect* kepada karyawan harus mendapatkan porsi yang terbesar. Tanpa itu, *recognition* dan *reward* tidak akan berarti dan kecil pengaruhnya atau malahan akan berdampak negatif. Pengaruh yang besar akan terjadi apabila ke tiganya diimplementasikan secara proposional.

Bila perusahaan mampu mengimplementasikan tiga R, diharapkan tingkat perputaran (*turnover*) karyawan berkurang dan akan terjadi :

- a. Peningkatan produktivitas.
- b. Pengurangan tingkat absen karyawan.
- c. Perbaikan lingkungan kerja (bagi karyawan maupun manager).
- d. Peningkatan keuntungan.

Lebih dari itu, perusahaan yang mengimplemntasikan tiga R tersebut akan menjadi tempat kerja yang menyenangkan, karyawan akan segan keluar, serta tempat kerja yang menjadi idaman bagi para calon karyawan, bahkan para calon karyawan akan antri agar diterima.

### **2.2.6 Strategi Retensi Karyawan**

**Torrington dalam Ati Cahyani (2009)** mengatakan, ada 5 macam strategi retensi karyawan, yaitu kompensasi, pemenuhan harapan, induksi, praktik sdm yang memperhatikan keluarga karyawan, serta pelatihan dan pengembangan.

Strategi retensi yang pertama adalah kompensasi. Kompensasi dimasukkan sebagai strategi retensi pertama, karena hal ini sering kali dianggap sebagai pemicu utama ketidakpuasan karyawan yang pada akhirnya menyebabkan ketiadaan loyalitas. Di dalam teori dua faktor oleh Herzberg,

kompensasi adalah salah satu faktor higiene (Gibson et al dalam Ati Cahayati 2009). Bila organisasi tidak bisa memenuhi faktor higiene, karyawan merasa tidak puas. Bila mereka merasa tidak puas, mereka mungkin tidak bekerja seperti seharusnya, dan pada akhirnya kita sulit mengharapkan loyalitas mereka. Tetapi bila kompensasi yang di terima sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka yang terjadi hanyalah pemeliharaan tingkat kepuasan, bukan kepuasan yang meningkat pesat.

Ada pendapat lain yang menyatakan bahwa upah yang baik hanya bisa mempertahankan karyawan bila ada faktor lain yang juga membuat mereka senang. Contoh, selain mendapat upah yang baik, karyawan akan setia pada perusahaan mereka memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan serta diberi kesempatan untuk mewujudkan aktualisasi diri mereka. Berdasarkan informasi sejumlah informan, alasan mereka atau bawahan atau rekan kerja mereka keluar dari tempat kerja mereka sebagian besar lebih disebabkan oleh faktor lingkungan kerja dan ketiadaan harapan untuk promosi (*dead-end carrier*). Jadi, selain masalah kompensasi perusahaan harus mampu untuk memenuhi harapan karyawan.

Strategi ke dua, karyawan masuk ke dalam organisasi dengan sejumlah harapan, antara lain harapan untuk mendapat promosi, harapan untuk bekerja dengan tenang, harapan untuk mendapat imbalan yang sesuai dengan tenaga yang telah dicurahkan. Pemenuhan harapan karyawan sebenarnya termasuk didalam kontrak psikologis. Menurut **Armstrong dalam Ati Cahayati (2009)**, dari sudut pandang karyawan, kontrak psikologis mencakup :

- a. Kepercayaan terhadap manajemen organisasi untuk memenuhi janji mereka dalam menyampaikan kesepakatan.
- b. Bagaimana mereka di perlakukan secara adil dan konsisten.
- c. Cakupan untuk menunjukkan kompetensi.
- d. Harapan karier dan peluang untuk mengembangkan keterampilan.
- e. Keterlibatan dan pengaruh.

Strategi ke tiga adalah induksi. Induksi terkait dengan masa orientasi karyawan baru. Ada sejumlah tujuan induksi, yaitu membantu karyawan baru untuk menyesuaikan informasi dasar tentang organisasi, dan menyampaikan aspek kultural yang dimiliki perusahaan, seperti kebiasaan yang ada di perusahaan itu.

Strategi retensi ke empat adalah praktik sdm yang memperhatikan keluarga karyawan. Contoh, bila ada seorang karyawan yang sudah berkeluarga akan dipindahtugaskan, pihak perusahaan harus mempertimbangkan nasib keluarga inti karyawan tersebut. Satu solusi yang baik adalah saat menugaskan karyawan yang sudah berkeluarga ke luar kota, pihak perusahaan harus memikirkan akomodasi bagi keluarga karyawan tersebut, setidaknya membantu mencairkan akomodasi bagi keluarga karyawan itu.

Strategi retensi ke lima adalah dalam bidang pelatihan dan pengembangan karyawan. Penugasan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang tidak adilpun bisa mengurangi loyalitas karyawan. Perusahaan harus menyampaikan alasan yang masuk akal dan transparan saat akan mengirim karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan. Tanpa transparansi, akan timbul kecurigaan. Rasa curiga bisa memicu konflik,

menghasilkan situasi kerja yang tidak sehat, dan pada akhirnya mengurangi loyalitas karyawan.

**Saran Chusway (1996)** untuk mengurangi tingkat perputaran pegawai adalah proses perencanaan harus memperhitungkan rencana-rencana terhadap:

- a. Suplai SDM
- b. Organisasi dan struktur.
- c. Rekrutmen dan mempertahankan kepemilikan (terhadap pegawai).
- d. Penggunaan dan fleksibilitas pegawai.
- e. Pelatihan dan pengembangan.
- f. Komunikasi.
- g. Manajemen kinerja.
- h. Upah.

## **2.3 Kepuasan Kerja**

### **2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Sebuah perusahaan di dalam perkembangannya sangat tergantung bagaimana karyawan yang ada di dalamnya. Kepuasan kerja karyawan menyangkut perasaan positif karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan terciptanya kepuasan kerja karyawan diharapkan akan membantu terciptanya tujuan-tujuan yang akan di capai perusahaan.

Berikut ini adalah definisi-defini tentang kepuasan kerja menurut para ahli, antara lain :

Menurut **Gibson dalam Cepi Triatna (2015:110)** menjelaskan bahwa: **“Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka, hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan”**.

Menurut **Handoko** yang dikutip **Sutrisno (2017 : 75)**, menyatakan bahwa : **“Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka”**.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Menurut **Robbins** yang dikutip **Zainur (2010: 68)** berpendapat bahwa : **“Kepuasan kerja sebagai derajat sejauh mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap produktivitasnya penting bagi harga-diri”**.

Berdasarkan definisi – definisi di atas, dapat dipahami bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari persepsi para karyawan terhadap pekerjaannya.

### **2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja**

Untuk memahami unsur-unsur kepuasan kerja tersebut, berikut peneliti akan menjadikan teori tersebut menjadi sebuah indikator dalam kepuasan kerja menurut **Moekizat (2000:64)**, yaitu :

- 1. Kualitas layanan**  
Yaitu, memenuhi kebutuhan dan keinginan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan.
- 2. Disiplin kerja**  
Yaitu, suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya.
- 3. Kerjasama**

**Yaitu, sikap individu atau kelompok terhadap kesukarelaanya untuk bekerja sama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung orang-orang di dalamnya.**

#### **4. Tanggungjawab**

**Yaitu, kewajiban seseorang untuk melaksanakan segala sesuatu yang telah diwajibkan kepadanya, dan jika terjadi kesalahan yang di sebabkan kelalaiannya, maka seseorang dapat dituntut atau dipermasalahkan.**

### **2.3.3 Faktor – Faktor Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut **Edy Sutrisno (2017:80)**, yaitu :

1. Faktor Psikologis  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor Sosial  
Merupakan faktor yang berhubungan interaksi sosial antar karyawan maupun dengan atasan.
3. Faktor Fisik  
Faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan kerja, kondisi kesehatan karyawan, dan sebagainya.
4. Faktor Finansial  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang di berikan seperti kenaikan pangkat atau promosi dan sebagainya.

Berdasarkan pada pandangan ini, seorang karyawan akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang di kehendaki karyawan, dengan kenyataannya yang mereka rasakan. Andai kata yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, apabila

kenyataan yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan terhadap kerja. Makin besar perbedaannya ini akan makin besar pula ketidakpuasan karyawan.

#### **2.3.4 Manfaat dari Analisis Kepuasan Kerja**

Adapun manfaat lain dari telaah kepuasan kerja menurut **Davis & Newsrom** dalam **Z.Roziqin (2010:72)**, antara lain :

1. Pimpinan memperoleh indikasi tentang tingkat kepuasan umumnya dalam perusahaan.
2. Timbulnya komunikasi yang berharga ke semua arah pada saat orang-orang merencanakan, melaksanakan, dan membahas hasil survei.
3. Membaiknya sikap karena survei di jadikan sebagai katup pengaman, penyaluran emosi, dan kesempatan untuk mengeluarkan uneg-uneg.
4. Kebutuhan pelatihan bagi para penyedia perusahaan berdasarkan apa yang di rasakan para pekerja yang di awasi tentang seberapa baik penyedia melaksanakan tugasnya.
5. Data bagi serikat pekerja
6. Perencanaan dan pemantauan perubahan terhadap kebijakan perusahaan.

#### **2.4 Hubungan Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja**

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 (Jurnal:Lisdayanti, Juni 2015, volume 01 nomor 01)**, 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 perilaku. 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.

**Mathis dan Jhon (2006 : 139)** menyatakan bahwa, individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama peneliti</b>	<b>Judul penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Hasil</b>
1. Jaza Robbani (2012)	Hubungan <i>Reward</i> Dengan Retensi Karyawan Pada Divisi Multimedia PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Jakarta.	1. Menggunakan metode penelitian, Teknik Pengumpulan data, dan Teknik Analisa data yang sama	1. Variabel bebas (x) berbeda yaitu Reward 2. variabel (Y) berbeda yaitu Retensi Karyawan 3. Periode Penelitian	Penelitian ini dapat membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan cukup kuat antara <i>Reward</i> dan Retensi karyawan Divisi Multimedia PT Telkomunikasi Tbk.
2. Ocke Riska Wulandari (2017)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Puma Cihampelas Bandung.	1. Sama – sama meneliti variabel (Y) yaitu Kepuasan kerja	1. Variabel (x) berbeda yaitu Kepemimpinan 2. Periode penelitian 3. Lokasi Penelitian	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh negatif kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Puma Cihampelas Bandung. Selain di pengaruhi oleh kepemimpinan, kepuasan kerja di pengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian seperti disiplin kerja dan prestasi kerja.
3. Lisdayanti (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan pada PT Bumi Sari Prima Permatangsiantar.	1. Menggunakan metode penelitian, Teknik Pengumpulan data, dan Teknik Analisa data yang sama	1. Indikator dan variabel 2. Periode Penelitian 4. Lokasi penelitian	Penelitian ini menumjukan bahwan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan hubungan yang kuat terhadap retensi karyawan pada PT Bumi Sari Prima Permatangsiantar.

## 2.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

### 2.6.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Adapun apabila dilihat dari permasalahan yang akan diteliti, maka kerangka pemikiran dari penelitian ini berisikan tentang pemahaman mengenai teori yang berhubungan dengan pengaruh retensi karyawan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, maka beberapa hal yang perlu dipahami adalah sebagai berikut :

#### a. Definisi Retensi Karyawan

Menurut (Mathis dan Jackson : 2006), **“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”**.

Menurut Kamus Bisnis dalam Undari (2013 : 23), didefinisikan 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 dapat dipahami bahwa Retensi Karyawan adalah suatu cara dan upaya kebijakan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang potensial di dalam perusahaan tersebut agar tetap loyal guna mencapai tujuan perusahaan secara lebih maksimal dan mengurangi perputaran karyawan. Maka dari itu peneliti akan menjadikan teori tersebut menjadi sebuah indikator dalam retensi karyawan menurut **Robert L. Mathis dan Jhon H. Jacson (2006)**, 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, insentif, dan tunjangan. Gaji dan tunjangan harus kompetitif dan sesuai dengan kinerja 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 industri manufaktur, pertanian, peralatan sehari-hari dan transportasi yang memiliki resiko keselamatan yang lebih tinggi dari pada dalam banyak industri 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.

### b. Definisi Kepuasan Kerja

Setiap karyawan secara individual mempunyai kepuasan kerja yang berbeda, sekalipun berada dalam tipe pekerjaan yang sama hal ini tergantung tingkat kebutuhannya dan sistem yang berlaku pada dirinya. Husain Umar (2008 : 213), menyatakan bahwa : **“Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya”**.

Menurut **Robbins** yang dikutip **Zainur (2010: 68)** berpendapat bahwa : **“Kepuasan kerja sebagai derajat sejauh mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap produktivitasnya penting bagi harga-diri”**.

Menurut **Handoko** yang dikutip **Sutrisno (2017 : 75)**, menyatakan bahwa : **“Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka”**.

Kepuasan kerja dapat diukur melalui presentase pegawai di tempat kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, disiplin kerja, hubungan kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerja. Untuk memahami unsur-unsur kepuasan kerja tersebut, berikut peneliti akan menjadikan teori tersebut menjadi sebuah indikator dalam kepuasan kerja menurut **Moekijat (2000:64)**, yaitu sebagai berikut :

- 1. Kualitas layanan**  
Yaitu, memenuhi kebutuhan dan keinginan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan.
- 2. Disiplin kerja**  
Yaitu, suatu sikap menghormati, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku.
- 3. Kerjasama**  
Yaitu, keinginan individu dalam melakukan kerjasama didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan.
- 4. Tanggung jawab**  
Yaitu, kewajiban seseorang untuk melaksanakan segala sesuatu yang telah diwajibkan kepadanya.

Berdasarkan definisi – definisi di atas, dapat dipahami bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang dirasakan oleh karyawan baik itu perasaan menyenangkan ataupun sebaliknya dilihat dari sejauh mana karyawan tersebut memihak pada pekerjaannya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja akan tercipta jika pengurus juga karyawan saling mendukung dan adanya kerja sama yang baik sehingga akan tercipta suatu tujuan yang baik yang telah disepakati bersama dan hal ini akan nampak pada sikap kerja karyawan.

Pada hakekatnya kepuasan kerja memiliki hubungan dengan retensi karyawan. **Mathis dan Jhon (2006 : 139)** menyatakan bahwa, individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan.

### **2.6.2 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan tersebut maka selanjutnya peneliti mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :  
**“Adanya pengaruh positif Retensi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja pada Hotel Sutan Raja cabang Soreang Kab.Bandung”.**

Selanjutnya untuk memudahkan pembahasan lebih lanjut maka peneliti mengemukakan beberapa definisi operasional dari hipotesis tersebut sebagai berikut :

1. Pengaruh positif menunjukkan adanya pengaruh yang ditimbulkan dari pelaksanaan retensi karyawan terhadap kepuasan kerja pada Hotel Sutan Raja Soreang.
2. Retensi Karyawan yang dilaksanakan oleh manajemen sumber daya manusia/ hrd Hotel Sutan Raja Soreang yaitu berdasarkan kepada komponen organisasional, peluang karier, adanya penghargaan, rancangan tugas pekerjaan, dan hubungan antar karyawannya
3. Kepuasan kerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang dituntut oleh Hotel Sutan Raja cabang Soreang Kabupaten Bandung.

Melengkapi hipotesis maka peneliti mengemukakan hipotesis statistik sebagai berikut :

1.  $H_0 : r_s < 0$  : Retensi Karyawan (X) : Kepuasan kerja karyawan (Y)  $< 0$ , artinya tidak ada pengaruh yang positif antara retensi karyawan terhadap kepuasan kerja pada Hotel Sutan Raja Soreang.
2.  $H_1 : r_s > 0$  : Retensi Karyawan (X) : Kepuasan kerja karyawan (Y)  $> 0$ , artinya terdapat pengaruh, antara retensi karyawan terhadap kepuasan kerja pada Hotel Sutan Raja Soreang.