

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini membahas berbagai teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *employer branding*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Setiap variabel dijelaskan berdasarkan pandangan para ahli untuk memberikan pemahaman mengenai karakteristik serta perannya dalam organisasi. Selain itu, tinjauan pustaka juga memuat konsep Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai landasan dalam memahami hubungan antarvariabel penelitian.

Manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai proses strategis dalam mengelola dan mengembangkan karyawan agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Oleh karena itu, pendekatan MSDM menjadi dasar dalam menjelaskan pengaruh *employer branding*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Dalam penyusunan kajian teoritis ini, penulis menggunakan berbagai referensi seperti buku, jurnal ilmiah, dan penelitian terdahulu sebagai penguat argumentasi ilmiah sehingga penelitian memiliki dasar teoritis yang sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Melalui tinjauan pustaka ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran mengenai keterkaitan antarvariabel sebagai dasar penyusunan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian Hapsari & Pambayun (2023).

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan proses yang dijalankan oleh organisasi untuk mengatur dan mengoordinasikan berbagai aktivitas guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam praktiknya, manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap seluruh sumber daya organisasi agar karyawan dapat bekerja secara selaras dan produktif dalam mencapai tujuan bersama.

Evaluasi terhadap hasil kerja menjadi bagian penting dalam manajemen untuk menilai efektivitas pelaksanaan kegiatan serta sebagai dasar perbaikan di masa mendatang. Oleh karena itu, pemahaman mengenai konsep manajemen menjadi landasan penting dalam mengelola sumber daya manusia, termasuk dalam membangun *employer branding*, meningkatkan kepuasan kerja, dan mempertahankan loyalitas karyawan terhadap organisasi Indra Agus Salam et al. (2023).

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Banyak pakar manajemen telah mengemukakan pendapat mengenai pengertian manajemen. Secara etimologis, kata *management* berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Dalam proses pengaturan tersebut terdapat berbagai aspek penting seperti apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur, serta tujuan dari pengaturan tersebut.

Menurut Griffin (2021), manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengendalian sumber daya organisasi

untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sejalan dengan itu, Robbins et al (2021) menyatakan bahwa manajemen adalah proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien.

Sementara itu, dalam konteks nasional, menurut Hartini et al (2023) manajemen merupakan seni dan ilmu dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya dengan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses sistematis yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi guna mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Dalam setiap organisasi, fungsi manajemen memiliki peran penting dalam membantu perusahaan mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan fungsi manajemen yang terencana dan sistematis dapat mendukung pengelolaan sumber daya secara optimal. Menurut Robbins et al (2021), keberhasilan organisasi ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsi utama seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian secara konsisten. fungsi-fungsi manajemen secara konsisten dalam setiap aktivitas organisasi, sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi awal dalam manajemen yang berkaitan dengan penentuan tujuan serta langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses pembagian tugas, pengelompokan pekerjaan, serta pengaturan hubungan kerja agar setiap individu dapat menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan upaya mengarahkan, membimbing, dan memotivasi karyawan agar mampu bekerja sesuai dengan rencana organisasi.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang dilakukan melalui pemantauan dan evaluasi untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana organisasi.

2.1.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Dalam melaksanakan fungsi manajemen, organisasi memerlukan unsur-unsur manajemen yang saling berkaitan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Menurut Mulyadi (2020), unsur-unsur manajemen terdiri dari:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan unsur utama dalam manajemen karena seluruh kegiatan organisasi dijalankan oleh sumber daya manusia, mulai dari perencanaan hingga pengawasan.

2. Uang (*Money*)

Uang digunakan sebagai alat untuk membiayai kegiatan organisasi, seperti operasional perusahaan, pembayaran gaji, dan kebutuhan lainnya.

3. Material (*Material*)

Material merupakan bahan atau perlengkapan yang digunakan untuk mendukung proses kegiatan organisasi maupun produksi.

4. Mesin (*Machine*)

Mesin digunakan untuk membantu proses pekerjaan agar dapat dilakukan secara lebih efektif, efisien, dan cepat.

5. Metode (*Method*)

Metode merupakan tata cara atau prosedur kerja yang digunakan agar kegiatan organisasi dapat berjalan secara teratur dan sesuai tujuan.

6. Pasar (*Market*)

Pasar menjadi sasaran dalam penyaluran produk atau jasa perusahaan sehingga organisasi perlu memahami kebutuhan dan kondisi pasar dengan baik.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses pengelolaan manusia dalam organisasi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pengendalian, serta pemeliharaan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. MSDM berfokus pada penyalarsan kepentingan individu dan organisasi agar karyawan dapat berkontribusi secara optimal.

Menurut Jamil et al (2023), MSDM merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia secara sistematis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting dari setiap organisasi yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. MSDM berperan dalam memastikan sumber daya manusia dikelola secara optimal agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan. Oleh karena itu, MSDM memiliki peran penting dalam mengatur dan mengembangkan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Armstrong & Taylor (2023), manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola aset paling penting organisasi, yaitu sumber daya manusia, guna mencapai keunggulan kompetitif.

Sejalan dengan itu, menurut Stone et al (2021), MSDM merupakan

serangkaian aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja, termasuk perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan hubungan kerja dalam organisasi.

Selain itu, menurut (Hasibuan, 2022), MSDM adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan strategis, sistematis, serta ilmu dan seni dalam mengelola tenaga kerja melalui berbagai aktivitas seperti perencanaan, pengembangan, dan pengaturan hubungan kerja, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. MSDM bertujuan meningkatkan kinerja dan efektivitas kerja karyawan melalui proses perekrutan, pelatihan, pengembangan, motivasi, serta evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Selain itu, menurut Nur Faizah et al (2025) menyatakan bahwa MSDM juga bertujuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepuasan kerja, serta mempersiapkan sumber daya manusia yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan dinamika lingkungan kerja.

2.1.2.3 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup berbagai aktivitas yang

berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Menurut Jannani et al (2024), MSDM merupakan proses yang berkaitan dengan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan sumber daya manusia guna mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

Lebih lanjut, Menurut Jannani et al. (2024) menjelaskan bahwa ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup beberapa aspek kunci, yaitu:

1. Perencanaan dan Pengadaan Sumber Daya Manusia: Meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, analisis pekerjaan, perekrutan, dan seleksi karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Pengembangan dan Peningkatan Kompetensi Karyawan: Termasuk pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pembinaan karier untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
3. Sistem Penilaian Kinerja dan Penghargaan: Termasuk evaluasi kinerja, kompensasi, insentif, dan penghargaan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi karyawan.
4. Menjaga Hubungan Kerja dan Lingkungan Kerja: Termasuk mengelola hubungan kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta peningkatan kesejahteraan dan keselamatan kerja karyawan.

Ruang lingkup MSDM menunjukkan peran strategis dalam membentuk sikap, kepuasan, dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, MSDM menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, meningkatkan kepuasan kerja, serta mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

2.1.3 *Employer Branding*

Employer branding merupakan konsep dan strategi organisasi dalam membangun persepsi positif karyawan maupun calon karyawan terhadap perusahaan sebagai tempat bekerja. *Employer branding* berkaitan dengan pengalaman kerja yang dirasakan karyawan, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, hubungan kerja, serta peluang pengembangan karier. Penerapan *employer branding* yang baik dapat membantu organisasi menarik, mempertahankan, dan meningkatkan loyalitas karyawan berkualitas. Selain itu, *employer branding* juga mencerminkan komitmen perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kepuasan karyawan Devo Hariyanto & Dewi Ambarwati (2025).

2.1.3.1 Pengertian *Employer branding*

Employer branding merupakan konsep yang berkaitan dengan persepsi karyawan maupun calon karyawan terhadap perusahaan sebagai tempat bekerja. *Employer branding* dibentuk melalui pengalaman kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi, hubungan kerja, serta peluang pengembangan karier yang dirasakan oleh karyawan.

Menurut Putra & Agussalim M (2025) *employer branding* adalah strategi organisasi untuk menciptakan citra positif sebagai tempat kerja ideal guna menarik dan mempertahankan talenta unggul.

Menurut Ambler dan Barrow dalam Biswas (2012), *employer branding* merupakan manfaat ekonomi, fungsional, dan psikologis yang diberikan

perusahaan kepada karyawan dan dikaitkan dengan identitas organisasi sebagai pemberi kerja.

Menurut Rana et al (2021) menjelaskan bahwa *employer branding* membantu organisasi membangun identitas dan karakteristik unik perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan.

Menurut Rokhmah & Wijayanto (2024), *employer branding* merupakan strategi perusahaan dalam membangun citra positif sebagai tempat kerja yang menarik guna menarik dan mempertahankan karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa *employer branding* merupakan strategi perusahaan dalam membangun persepsi positif karyawan terhadap perusahaan sebagai tempat kerja melalui pemberian manfaat ekonomi, fungsional, dan psikologis guna menarik, mempertahankan, dan meningkatkan loyalitas karyawan.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat *Employer branding*

Employer branding bertujuan untuk membangun persepsi karyawan maupun calon karyawan terhadap perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dan nyaman. Melalui *employer branding* yang baik, organisasi dapat meningkatkan daya tarik perusahaan dalam memperoleh serta mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten

Employer branding juga memberikan manfaat dalam meningkatkan loyalitas, kepuasan, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja dan produktivitas kerja. *Employer branding* juga membantu organisasi mengurangi tingkat *turnover* karyawan, menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif, serta memperkuat reputasi perusahaan secara keseluruhan Arinawati & Purbasari (2021).

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator *Employer Branding*

Employer branding memiliki beberapa dimensi utama yang membentuk persepsi individu terhadap organisasi sebagai tempat bekerja. Dimensi tersebut berkaitan dengan lingkungan kerja, hubungan sosial, kompensasi, pengalaman kerja, serta peluang pengembangan karier yang diberikan perusahaan. *employer branding* menjadi penting karena membantu organisasi membangun daya tarik dan mempertahankan karyawan berkualitas. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan indikator *employer branding* berdasarkan Nur Atika Rokhmah (2024).

Employer branding dalam penelitian ini diukur menggunakan lima indikator utama yang diadaptasi dari Rokhmah & Wijayanto (2024), yaitu:

1. Nilai Ketertarikan (*Interest Value*)

Mengacu pada kemampuan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, inovatif, serta mendukung kreativitas karyawan melalui kebijakan dan prosedur kerja yang baik.

2. Nilai Sosial (*Social Value*)

Mengacu pada hubungan sosial di tempat kerja, seperti komunikasi, kerja sama tim, dan budaya kerja yang sehat sehingga dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan.

3. Nilai Ekonomi (*Economic Value*)

Mengacu pada aspek kompensasi, keamanan kerja, serta prospek karier yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

4. Nilai Manfaat (*Application Value*)

Menggambarkan kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk menerapkan kemampuan dan memberikan kontribusi dalam pekerjaan.

5. Nilai Pengembangan (*Development Value*)

Mengacu pada kesempatan pengembangan diri, peningkatan keterampilan, serta peluang karier yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

2.1.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan kinerja karyawan. Arbyan et al. (2023), “*descriptive analysis indicates that the respondents approved of the majority of physical and non-physical work environments that a company has improved employee performance*” yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, baik secara fisik maupun non-fisik, dapat meningkatkan performa karyawan. Lingkungan kerja fisik meliputi fasilitas kerja, pencahayaan, suhu ruangan, dan tata ruang kerja, sedangkan lingkungan kerja non-fisik mencakup hubungan antarpegawai, komunikasi, serta suasana kerja dalam organisasi.

Lingkungan kerja yang kondusif telah terbukti secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Menurut Zebua et al. (2025)

menyatakan bahwa "lingkungan kerja merupakan faktor penting yang menentukan tingkat kenyamanan, motivasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi," artinya semakin baik lingkungan kerja yang diciptakan oleh suatu perusahaan, semakin tinggi keterlibatan dan produktivitas karyawan.

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan kinerja karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun non-fisik yang secara langsung dirasakan karyawan selama menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan mendukung sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal.

Menurut Robbins & Judge (2008) menyatakan bahwa lingkungan dalam organisasi dapat memengaruhi perilaku, motivasi, dan kinerja individu dalam bekerja.

Menurut Norawati & Nurmansyah (2025), lingkungan kerja mencakup segala sesuatu di sekitar karyawan, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik, yang dapat memengaruhi kenyamanan, pelaksanaan pekerjaan, serta hubungan kerja antarpegawai dalam organisasi.

Menurut Soelistyo (2023) menjelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan melalui suasana kerja yang mendukung dan kondusif.

Menurut Puspita & Darwin (2023) lingkungan kerja adalah seluruh kondisi fisik

dan non-fisik di tempat kerja yang mencakup fasilitas, suasana, hubungan sosial, serta sistem kerja yang berpengaruh terhadap kenyamanan, perilaku, dan performa karyawan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi fisik dan non-fisik di dalam suatu organisasi dan secara langsung dialami oleh karyawan saat mereka menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman yang didukung oleh hubungan kerja yang harmonis akan meningkatkan kepuasan, motivasi, dan kinerja karyawan, sehingga secara positif berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan tujuan perusahaan.

2.1.4.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan dalam organisasi. Lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga mencakup aspek sosial dan psikologis dalam hubungan kerja. Menurut Puspita & Darwin (2023), Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Lingkungan kerja fisik berkaitan dengan kondisi nyata di tempat kerja yang dapat dirasakan langsung oleh karyawan, sedangkan lingkungan kerja non-fisik berkaitan dengan kondisi psikologis dan sosial yang terbentuk melalui hubungan kerja di dalam organisasi.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah kondisi nyata di sekitar tempat kerja dan dapat

dirasakan langsung oleh karyawan, seperti fasilitas kerja, kondisi ruang kerja, kenyamanan, dan aspek keselamatan kerja. Lingkungan kerja fisik yang baik menciptakan rasa aman dan nyaman, sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja secara optimal.

2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik adalah kondisi psikologis dan sosial yang terbentuk melalui hubungan kerja di dalam suatu organisasi, seperti hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan antar rekan kerja, komunikasi, dan suasana kerja yang dialami oleh karyawan. Lingkungan kerja non-fisik yang kondusif dapat meningkatkan motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan loyalitas kinerja.

2.1.4.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kenyamanan, perilaku, dan kinerja karyawan dalam organisasi. Lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga mencakup aspek non-fisik seperti hubungan sosial dan dukungan dari atasan. Menurut Puspita & Darwin (2023), lingkungan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik, yang dapat memengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan dalam bekerja.

1. Kondisi Fisik Tempat Kerja

Meliputi fasilitas kerja, tata letak ruang, pencahayaan, ventilasi, suhu, dan kebersihan yang dapat mendukung kenyamanan kerja karyawan.

2 Hubungan Antar Rekan Kerja

Berkaitan dengan interaksi sosial, komunikasi, dan kerja sama antarpegawai dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis.

3. Dukungan Atasan

Meliputi perhatian, arahan, dan komunikasi yang diberikan pimpinan kepada karyawan sehingga dapat membentuk persepsi positif terhadap lingkungan kerja.

4. Keamanan dan Kebersihan Kerja

Berkaitan dengan keselamatan kerja, kebersihan lingkungan, dan penerapan standar kesehatan guna menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam bekerja.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan kondisi fisik dan non-fisik yang dirasakan karyawan saat bekerja. Indikator tersebut digunakan untuk menggambarkan tingkat kenyamanan, keselamatan, serta kualitas hubungan kerja dalam organisasi Puspita & Darwin (2023). Dimensi lingkungan kerja dalam penelitian ini meliputi kondisi tempat kerja, dukungan sarana dan prasarana kerja, serta iklim dan interaksi kerja, dengan indikator sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan tempat kerja, termasuk pencahayaan, sirkulasi udara, suhu ruangan, tingkat kebisingan, kebersihan, kerapian, dan aspek keselamatan dan keamanan kerja.

2. Dukungan sarana dan prasarana kerja, yaitu ketersediaan dan kelayakan fasilitas serta peralatan yang mendukung kelancaran pekerjaan karyawan.
3. Iklim dan interaksi kerja, termasuk hubungan kerja antar pribadi, komunikasi antara pemimpin dan karyawan, dukungan kepemimpinan, dan suasana kerja di dalam organisasi.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat sejauh mana karyawan merasa senang, puas, dan nyaman dalam menjalankan pekerjaannya, baik ditinjau dari aspek tugas, lingkungan kerja, hubungan sosial, maupun sistem penghargaan yang diterima. Dalam organisasi, kepuasan kerja memiliki peran penting karena berkaitan dengan kinerja, produktivitas, komitmen, dan loyalitas karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi, sedangkan kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan penurunan kinerja dan meningkatnya keinginan untuk keluar dari organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja perlu diperhatikan dan dikelola dengan baik oleh organisasi Fernanda & Mariyanti (2025).

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan perasaan, sikap, dan penilaian karyawan

terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja muncul ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan, lingkungan kerja, serta penghargaan yang diterima telah sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan bekerja lebih optimal, memiliki loyalitas, serta menunjukkan sikap positif terhadap organisasi.

Menurut Robbins dan Judge dalam Setyawasih et al (2023), kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan jumlah yang diyakini seharusnya diterima karyawan.

Menurut Norawati & Nurmansyah (2025), kepuasan kerja berkaitan dengan kondisi kerja, hubungan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja yang mampu menciptakan kenyamanan serta kesejahteraan karyawan dalam organisasi.

Menurut Eka et al. (2023) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif atau negatif di mana pekerja mengevaluasi pekerjaan dan pengalaman kerja mereka sesuai dengan harapan dan nilai-nilai individu.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul dari evaluasi terhadap kondisi kerja, penghargaan, hubungan kerja, serta pengalaman kerja yang dirasakan sesuai dengan harapan dan kebutuhan individu.

2.1.5.2 Pentingnya Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan sikap, perilaku, dan keputusan karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan

terhadap pekerjaannya yang dapat memengaruhi loyalitas, produktivitas, dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan. Menurut Ratnaningsih (2021), kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menurunkan intensi *turnover* atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin rendah kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

1. Mengurangi niat keluar perusahaan

Kepuasan kerja yang tinggi cenderung mengurangi kemungkinan karyawan meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, hal ini membantu mempertahankan tenaga kerja berkualitas.

2. Memperkuat loyalitas karyawan

Karyawan yang puas cenderung lebih berkomitmen secara emosional dan profesional kepada perusahaan.

3. Mendukung stabilitas organisasi

Dengan tingkat pergantian karyawan yang rendah, organisasi dapat mengurangi biaya perekrutan & pelatihan personel baru.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang berasal dari pekerjaan maupun dari individu karyawan itu sendiri. Menurut

Norawati & Nurmansyah (2025), kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kondisi kerja, hubungan sosial, kompensasi, serta kesempatan pengembangan yang diberikan organisasi kepada karyawan. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain sebagai berikut:

1. Faktor pekerjaan, yang meliputi jenis pekerjaan, tingkat kesulitan tugas, variasi pekerjaan, beban kerja, serta tingkat tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.
2. Faktor kompensasi, yaitu gaji, insentif, tunjangan, dan bentuk penghargaan lain yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan.
3. Faktor lingkungan kerja, yang mencakup kondisi fisik tempat kerja, fasilitas kerja, keamanan, serta kenyamanan dalam bekerja.
4. Faktor hubungan sosial, yaitu kualitas hubungan antara karyawan dengan atasan maupun rekan kerja yang dapat memengaruhi suasana kerja secara keseluruhan.
5. Faktor pengembangan karier, seperti kesempatan promosi, pelatihan, dan pengembangan kompetensi yang diberikan organisasi.
6. Faktor individu, yang meliputi kepribadian, nilai-nilai pribadi, serta harapan karyawan terhadap pekerjaannya.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja dapat diukur melalui beberapa indikator kepuasan kerja menurut Eka et al. (2023), yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang mencerminkan bagaimana karyawan menilai pengalaman kerja mereka berdasarkan sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi harapan,

kebutuhan, dan nilai-nilai individu. Indikator kepuasan kerja ini dikelompokkan ke dalam beberapa dimensi, yaitu pekerjaan secara umum, kompensasi dan penghargaan, hubungan kerja, lingkungan kerja dan kondisi fisik, serta pengembangan karier dan kesempatan belajar. Adapun indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan secara Umum

Menggambarkan perasaan karyawan tentang seberapa menyenangkan atau memuaskan pekerjaan mereka saat ini. Kepuasan dengan Kompensasi dan Penghargaan

2. Kompensasi dan Imbalan

Ini menggambarkan persepsi karyawan tentang uang yang mereka dapatkan, barang-barang yang mereka terima, dan pujian yang mereka dapatkan atas pekerjaan yang mereka lakukan dan kontribusi mereka kepada perusahaan.

3. Hubungan Kerja

Mencerminkan kualitas hubungan kerja yang baik dengan atasan dan rekan kerja, termasuk kerja tim dan dukungan sosial di tempat kerja.

4. Lingkungan Kerja dan Kondisi Fisik

Meliputi kenyamanan fasilitas kerja, kebersihan, keamanan, dan kondisi fisik lingkungan kerja yang mendukung aktivitas karyawan.

5. Pengembangan Karier dan Kesempatan Belajar

Mengukur persepsi karyawan terhadap peluang promosi, pelatihan, dan pengembangan keterampilan yang tersedia di perusahaan.

2.1.6 Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan salah satu indikator kunci kesehatan organisasi yang mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif.

2.1.6.1 Pengertian Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan upaya organisasi dalam mempertahankan karyawan agar tetap loyal dan bekerja dalam jangka panjang di perusahaan. Retensi karyawan menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan kemampuan organisasi menjaga tenaga kerja yang berkualitas, produktif, dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, peluang pengembangan karier, serta hubungan kerja yang baik cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.

Menurut Armstrong dalam Rahmayanti et al (2024), retensi karyawan berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten melalui kebijakan dan praktik kerja yang mendukung kepuasan serta komitmen karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Mapata et al (2020), retensi karyawan adalah usaha organisasi untuk mempertahankan karyawan agar tetap bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang cukup lama.

Menurut Mapata et al (2020) retensi karyawan merupakan bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia dalam menjaga stabilitas tenaga kerja melalui

peningkatan kepuasan kerja, pengembangan karyawan, dan lingkungan kerja yang kondusif.

Menurut Khoirun et al. (2022) retensi karyawan adalah strategi organisasi dalam menjaga dan mempertahankan karyawan agar tetap loyal dan bersedia bekerja dalam jangka waktu yang lama.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan merupakan strategi organisasi dalam mempertahankan karyawan agar tetap loyal dan bekerja dalam jangka panjang melalui kebijakan, lingkungan kerja, serta pengelolaan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kepuasan, komitmen, dan kenyamanan karyawan dalam organisasi.

2.1.6.2 Strategi Retensi Karyawan

Strategi retensi karyawan dilakukan organisasi untuk mempertahankan karyawan agar tetap loyal dan bekerja dalam jangka panjang. Menurut Khoirun et al. (2022), strategi ini dapat dilakukan melalui pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, serta pemberian penghargaan yang mampu meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan. Adapun strategi retensi karyawan meliputi:

1. Pengembangan Karier yang Jelas, Kesempatan promosi dan pengembangan karier dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.
2. Penciptaan Lingkungan Kerja yang Positif, Lingkungan kerja yang nyaman dan suportif dapat meningkatkan keterikatan serta loyalitas karyawan terhadap

organisasi.

3. Pemberian Penghargaan dan Kompensasi, Pemberian kompensasi dan penghargaan yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

2.1.6.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan

Retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kenyamanan, kepuasan, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Menurut Yani & Saputa (2022) retensi karyawan dipengaruhi oleh manajemen talenta, kepuasan kerja, serta strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik dan peluang pengembangan karier cenderung lebih mampu mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan meliputi:

1. Kompensasi dan Penghargaan, yaitu pemberian gaji, insentif, dan penghargaan yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan
2. Hubungan Kerja, hubungan yang baik antara atasan dan rekan kerja dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis.
3. Pengembangan Karier, yaitu kesempatan promosi, pelatihan, dan pengembangan kompetensi dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bertahan dalam organisasi.
4. Lingkungan Kerja, yaitu lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif

dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

5. Kepemimpinan Organisasi, gaya kepemimpinan dan dukungan dari atasan dapat memengaruhi kenyamanan dan komitmen karyawan dalam bekerja.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Retensi Karyawan

Retensi karyawan dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Menurut Khoirun et al. (2022), dapat diukur melalui dimensi peluang karier, penghargaan terhadap kinerja, dan hubungan kerja yang positif. Ketiga dimensi tersebut berkaitan dengan kenyamanan, loyalitas, serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

1. Kesempatan Karier yang Tersedia: Menunjukkan seberapa besar karyawan melihat kemungkinan berkembang di perusahaan.
2. Penghargaan terhadap kinerja: Karyawan merasa diakui dan dihargai atas kontribusi mereka yang berpengaruh pada loyalitas dan keinginan untuk tetap bertahan.
3. Hubungan Karyawan yang Positif: Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dapat menciptakan tempat kerja yang nyaman yang mendorong retensi karyawan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, menggunakan sejumlah referensi dari berbagai penelitian sebelumnya, termasuk jurnal ilmiah dan skripsi. Penelitian-penelitian sebelumnya ini berfungsi sebagai dasar perbandingan untuk memperkuat landasan

teoritis, mengembangkan kerangka konseptual, dan merumuskan hipotesis penelitian. Berikut adalah beberapa penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini:

Tabel 2. 1
Penelitian terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Tujuan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Shahabudin & Zaman (2025) <i>Factors Influencing Retensi Karyawan among Oil and Gas Sector Employees based in Kuala Lumpur Information Management and Business Review</i> Vol. 17 No. 3 DOI: https://doi.org/10.22610/imbr.v17i3(I).4650	<i>work-life balance</i> , lingkungan kerja, kompensasi, terhadap Retensi Karyawan	Lingkungan kerja & <i>work-life balance</i> berpengaruh signifikan, faktor non-finansial lebih dominan dibanding gaji	Sama-sama bahas Retensi Karyawan, Sama sektor oil & gas	Tidak menggunakan <i>employer branding</i> , Tidak menggunakan kepuasan kerja
2	Agianno (2025) <i>The Impact of Employer Branding on Attracting and Retaining Generation Z Talent in Saudi Arabia's Oil and Gas Industry</i> <i>Eduvest – Journal of Universal Studies</i> Vol. 5 No. 10 DOI: https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i10.51433	Minat melamar, retensi karyawan	<i>Employer branding</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>retention</i> faktor utamanya <i>psychological contract organizational identification</i>	Sama pakai <i>employer branding, retention</i>	Fokus Gen Z dan ada variabel <i>intention to apply</i>
3	Chizoba & Okechukwu (2025) <i>Strategic Talent Management and</i>	Menguji pengaruh <i>talent management</i>	Berpengaruh signifikan terhadap: <i>job commitment</i>	Sama variabel dependen <i>retention</i> .	Variabel bebas berbeda (<i>talent management</i>)

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Tujuan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Retensi Karyawan <i>of Oil and Gas Servicing Firms in Rivers State International Journal of Multidisciplinary Research and Growth. Evaluation</i> Vol. 6 Issue 5 DOI: https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2025.6.5.353-360	terhadap <i>retention</i>	<i>employee loyalty</i> Menjelaskan >50% variasi <i>retention</i>	Sama sektor oil & gas	
4	Menezes et al (2025) <i>The Role of Talent Management in Enhancing Retensi Karyawan: Mediating the Influence of Psychological Empowerment Sustainability</i> (MDPI) Vol.17 DOI: https://doi.org/10.3390/su17073277	Menganalisis pengaruh <i>talent management</i> terhadap <i>retention</i> dengan mediator	Talent management → <i>retention</i> Dimediasi oleh <i>psychological empowerment</i> , berpengaruh ke kepuasan kerja & <i>engagement</i>	Sama variabel Retensi Karyawan Sama konteks SDM	Fokusnya Generasi Z Metode: literature review
5	Hidayatullah et al (2025) Retensi Karyawan Generasi Z di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis Jkpim: Jurnal Kajian dan Penalaran Ilmu Manajemen Vol.3, No.2 DOI: https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i2.601	Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi Retensi Karyawan Generasi Z di Indonesia	Retention dipengaruhi oleh: fleksibilitas kerja, pengembangan karier, kompensasi, budaya organisasi	Sama ada variabel kepuasan kerja dan <i>retention</i>	Bukan sektor oil & gas dan menggunakan studi <i>meta-analysis</i>

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Tujuan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	Syafa'ah & Rahmah (2025) Peran <i>Employer Branding</i> dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan pada Pekerja Generasi Z Jurnal Akuntansi dan Manajemen Vol. 4 No. 2 DOI: https://doi.org/10.59086/jam.v4i2.879	Mengetahui pengaruh: <i>employer branding</i> , komitmen organisasi terhadap Retensi Karyawan pada Gen Z	<i>Employer branding</i> dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>retention</i> , Komitmen organisasi lebih dominan	Sama ada <i>employer branding</i> dan Retensi Karyawan	Ada variabel tambahan yaitu komitmen organisasi dan fokus Gen Z & industri WO
7	Agianno (2025) <i>The Impact of Employer Branding on Attracting and Retaining Generation Z Talent in Saudi Arabia's Oil and Gas Industry</i> Eduvest – Journal of Universal Studies Vol. 5 No. 10 DOI: https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i10.51433	<i>Psychological contract & organizational identification</i> paling berpengaruh, <i>Employer branding</i> signifikan terhadap <i>retention</i>	Sama ada <i>employer branding</i> , Retensi Karyawan Dan di sektor energi	<i>Employer branding</i> berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan. Namun, penelitian ini menggunakan <i>employee engagement</i> sebagai mediator, bukan kepuasan kerja.	Fokus Gen Z dan sda variabel <i>intention to apply</i>
8	M et al (2025) Praktik <i>Employer Branding</i> untuk Retensi Karyawan di PT XYZ Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) Vol. 6 No. 2 DOI: https://doi.org/10.35912/simo.v6i2.4646	Menganalisis efektivitas <i>employer branding</i> dalam meningkatkan <i>retention</i>	<i>Employer branding</i> meningkatkan <i>retention</i> melalui kompensasi, fleksibilitas kerja, pengembangan kompetensi, <i>leadership</i> .	Sama ada <i>employer branding</i> , <i>retention</i> dan di sektor energi (pertambangan)	Metode kualitatif, fokus praktik HR

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Tujuan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			Tantangan, <i>workload</i> tinggi, kurang transparansi		
9	Pricilla & Martdianty (2024) Pengaruh <i>Employer Branding</i> terhadap Retensi Pegawai dengan <i>job Satisfaction</i> , <i>Organizational Identification</i> serta <i>Career Development</i> sebagai Mediator Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia Vol. 47 No. 2 DOI: https://doi.org/10.7454/jmui.v47i2.1090	Menganalisis pengaruh <i>employer branding</i> terhadap <i>retention</i> dengan mediator	<i>Employer branding</i> berpengaruh signifikan dan <i>Job satisfaction</i> menjadi mediator utama	Sama ada <i>employer branding</i> , <i>retention</i> , kepuasan kerja	Penelitian ini memiliki 3 variabel mediasi dan fokusnya di sektor teknologi
10	Munawaroh & Sulhan (2026) Pengaruh <i>Employer Branding</i> , <i>Work Engagement</i> , dan <i>Career Development</i> terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di PT Charoen Pokphand Jurnal Administrasi Bisnis Nusantara Vol. 5 No. 1 DOI; https://doi.org/10.56135/jabnus.v5i1.270	Menganalisis pengaruh, <i>employer branding</i> , <i>engagement</i> , <i>career development</i> terhadap <i>retention</i>	Semua variabel berpengaruh signifikan, <i>retention</i> butuh pendekatan holistik	Sama ada <i>employer branding</i> , <i>retention</i> , kepuasan kerja	Penelitian ini terdapat variabel <i>engagement & career development</i> Fokus Gen Z

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Tujuan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11	Renita Millena & Muhammad Donal Mon (2022) Analisis Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Jurnal Wawasan Manajemen Vol. 10 No. 3 DOI: https://doi.org/10.20527/jwm.v10i3.220	Menganalisis pengaruh: kompensasi pelatihan & pengembangan terhadap retensi dengan mediasi kepuasan kerja	Kompensasi, pelatihan, pengembangan → berpengaruh positif ke retensi Kepuasan kerja → tidak signifikan / bahkan negatif terhadap retensi	Sama: Retensi Karyawan, <i>job satisfaction</i> Sama bahas faktor HR	Tidak ada <i>employer branding</i> Fokus: kompensasi <i>training</i>
12	Zuhri et al (2025) Pengaruh Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja, dan <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Retensi Karyawan Jurnal Ilmiah EMBA Vol.2, No.4 DOI: https://doi.org/10.61722/jemba.v2i4.1269	Mengetahui pengaruh: komitmen afektif, kepuasan kerja, dukungan organisasi terhadap retensi	Semua variabel → berpengaruh positif signifikan Komitmen afektif → paling dominan	Sama ada <i>job satisfaction</i>, Retensi Karyawan	Tidak ada <i>employer branding</i> dan fokus psikologis karyawan
13	Hendrayanti & Larassati (2024) <i>The Influence of Compensation, Career Development, and Job Satisfaction on Retensi Karyawan Management Analysis Journal</i> Vol. 13 No. 4 DOI: https://doi.org/10.15294/maj.v13i4.1787	Menganalisis pengaruh: Kompensasi, <i>career development</i>, <i>job satisfaction</i>	Semua variabel → berpengaruh positif signifikan terhadap <i>retention</i>	Sama ada <i>job satisfaction</i>, <i>retention</i>	Tidak ada <i>employer branding</i> Fokusnya kompensasi & karier

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Tujuan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14	Lestari & Syah (2025) Retensi Karyawan <i>Through Satisfaction and Engagement from Career and Compensation</i> <i>Academia Open</i> Vol. 10 No. 2 DOI: 10.21070/acopen.12.2024.11924	Menganalisis pengaruh: <i>career development, compensation</i> → terhadap <i>retention</i> melalui: <i>job satisfaction, engagement</i>	<i>Career & compensation</i> → tidak langsung ke <i>retention engagement</i> → baru meningkatkan <i>retention</i>	Sama terdapat <i>job satisfaction, retention</i>	Fokus model mediasi kompleks, tidak ada <i>employer branding</i>
15	Hulu et al (2025) <i>The Effect of Job Satisfaction on Retensi Karyawan</i> <i>Golden Ratio of Data in Summar</i> Vol. 5 No. 1 DOI: https://doi.org/10.52970/grdis.v5i1.677	Mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap Retensi Karyawan, Mengukur seberapa besar pengaruh tersebut dalam organisasi	Kepuasan kerja → berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>retention</i> Nilai $R^2 = 0,787$ (79%) → sangat kuat Artinya: semakin tinggi kepuasan kerja → semakin tinggi retensi karyawan	Sama terdapat variabel kepuasan kerja variabel Retensi Karyawan Sama pendekatan kuantitatif	Tidak membahas: <i>employer branding, lingkungan kerja</i> Fokus hanya pada: hubungan langsung kepuasan kerja → <i>retention</i>
16	Pratiwi & Hariani (2023) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Tingkat	Menganalisis pengaruh: lingkungan kerja motivasi kerja	Lingkungan kerja → berpengaruh signifikan terhadap retensi Motivasi	Sama terdapat variabel lingkungan kerja, dan Retensi Karyawan	Tidak menggunakan variabel <i>employer branding</i> dan kepuasan kerja

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Tujuan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Retensi Karyawan di Industri Jasa <i>Journal of Trends Economics and Accounting Research</i> Vol. 4 No. 2 DOI: https://doi.org/10.47065/jtear.v4i2.1012	terhadap retensi karyawan di industri jasa	kerja → berpengaruh signifikan terhadap retensi Kedua variabel secara simultan meningkatkan <i>retention</i>	Melalui pendekatan kuantitatif	
17	Andari et al (2021) <i>The Influence of the Work Environment and Employee Engagement on Retensi Karyawan</i> Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 5 No. 3 DOI: https://doi.org/10.36555/almana.v5i3.1724	Mengetahui lingkungan kerja, <i>employee engagement</i> terhadap retensi	Lingkungan kerja → berpengaruh signifikan terhadap <i>retention</i> <i>Engagement</i> → juga signifikan Secara simultan → meningkatkan <i>retention</i>	Terdapat variabel lingkungan kerja, <i>retention</i>	Ada variabel <i>employee engagement</i>
18	Mayangsari & Sari (2026) Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Kota Surakarta Jurnal PENG Vol. 3 No. 1 DOI: https://doi.org/10.62710/h2a9es58	Menganalisis pengaruh: lingkungan kerja, kepuasan kerja, kompensasi terhadap retensi karyawan Gen Z	Lingkungan kerja → berpengaruh signifikan terhadap <i>retention</i> Kepuasan kerja → signifikan Kompensasi → tidak signifikan	Sama: lingkungan kerja, Retensi Karyawan	Fokusnya di generasi Z dan terdapat variabel tambahan yaitu kepuasan kerja, kompensasi
19	Melisa et al (2025) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan	Menganalisis pengaruh: lingkungan kerja, kompensasi	Lingkungan kerja → meningkatkan kepuasan & loyalitas	Terdapat lingkungan kerja, <i>retention</i>	Penelitian ini menggunakan metode <i>literature review</i> (bukan lapangan) tidak

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Tujuan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal EMAK Vol. 6 No. 3 DOI: https://doi.org/10.53697/emak.v6i3.2440	si terhadap retensi karyawan	Kompensasi → meningkatkan motivasi Kedua variabel → meningkatkan retention & menurunkan <i>turnover</i>		ada fokus pada perusahaan tertentu
20	Hilya & Ferdian (2024) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan di Grand Rocky Hotel Bukittinggi Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata Vol. 7 No. 2 DOI: https://doi.org/10.30647/jip.v26i1.1422	Penelitian ini bertujuan untuk Mengidentifikasi pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan Mengidentifikasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan	Lingkungan kerja → berpengaruh positif signifikan terhadap <i>retention</i> Kompensasi → berpengaruh positif signifikan terhadap <i>retention</i> Lingkungan kerja lebih dominan	Sama variabel lingkungan kerja, Retensi Karyawan pendekatan: kuantitatif model analisis regresi	Penelitian ini menambahkan variabel kompensasi Penelitian kamu ada variabel lain (<i>employer branding</i> , kepuasan kerja) Objek penelitian di sektor perhotelan (hotel)

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada bagian ini, penulis akan menjelaskan dan menggambarkan hubungan antara setiap variabel penelitian, yaitu *employer branding*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan, berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang relevan dan mendukung, yang digunakan sebagai dasar untuk menentukan

pola hubungan antar variabel yang akan diteliti dalam studi ini.

2.2.1 Pengaruh *Employer Branding* terhadap Retensi Karyawan

Employer branding adalah strategi perusahaan untuk menciptakan citra perusahaan yang positif, yaitu tempat kerja yang menarik dan berharga bagi karyawan. *Employer branding* yang kuat dapat menciptakan kebanggaan, koneksi emosional, dan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut Putra & Agussalim M (2025) mendeskripsikan *employer branding* sebagai strategi organisasi untuk menciptakan citra yang menguntungkan sebagai tempat kerja ideal yang menarik dan mempertahankan talenta luar biasa dalam kondisi pasar yang kompetitif saat ini. Mereka mendefinisikan *employer branding* yang unggul sebagai apa yang diyakini organisasi, jenis suasana yang disediakan, peluang pengembangan profesional, dan sistem manfaat yang dirasakan langsung oleh pekerja. Menurut Kaban (2025) menambahkan bahwa *employer branding* berfungsi untuk menghasilkan sikap positif karyawan terhadap perusahaan melalui nilai-nilai merek yang koheren dan transparan. Akibatnya, sikap positif akan mendorong rasa memiliki dan komitmen untuk memperkuat retensi karyawan.

Menurut Pricilla & Martdianty (2024) menyimpulkan bahwa *employer branding* memiliki dampak positif pada retensi karyawan. Karyawan lebih memilih untuk tetap bekerja di perusahaan dengan reputasi baik dalam menghasilkan karya seni. Kesimpulan yang sama juga dikemukakan oleh Agianno (2025) mengenai retensi karyawan di sektor minyak dan gas. Teori dan studi sebelumnya mengarah

pada kesimpulan bahwa *employer branding* memainkan peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Hal ini juga didukung oleh Syafa'ah & Rahmah (2025) yang menyatakan bahwa *employer branding* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Dengan demikian, *employer branding* berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Lingkungan kerja adalah hal-hal di sekitar karyawan saat mereka melakukan pekerjaan mereka. Ini termasuk ruang dan cara orang memperlakukan satu sama lain. Ketika lingkungan kerja menyenangkan dan orang-orang saling mendukung, karyawan merasa aman dan bahagia di tempat kerja. Hal ini membuat mereka ingin terus bekerja untuk perusahaan. Lingkungan kerja sangat penting karena memengaruhi perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan perusahaan tempat mereka bekerja. Lingkungan kerja yang baik penting bagi perusahaan karena membantu karyawan ingin tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Lingkungan kerja sangat penting dalam menentukan kenyamanan, motivasi, dan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Lingkungan kerja yang baik akan menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Menurut Zebua et al. (2025) lingkungan kerja yang baik membuat karyawan lebih menyukai pekerjaan dan perusahaan mereka. Menurut Suprihartini et al. (2023) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup suasana kerja, sistem kerja, dan hubungan kerja yang memengaruhi sikap serta loyalitas karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menumbuhkan rasa betah dan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Penelitian oleh Pratiwi & Hariani (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian Andari et al (2021) juga membuktikan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kenyamanan kerja sehingga mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Hal ini didukung oleh Hilya & Ferdian (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Kepuasan kerja adalah perasaan dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul dari perbandingan antara harapan dan kenyataan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Kepuasan kerja sangat penting. Hal ini membantu mencegah karyawan meninggalkan pekerjaan mereka. Menurut Ratnaningsih (2021) Ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih bertahan di perusahaan. Mereka merasa loyal kepada perusahaan. Ingin terus bekerja di sana. Kepuasan kerja adalah kunci untuk membuat karyawan bahagia dan membuat mereka ingin tetap berada di organisasi. Pricilla & Martdianty (2024) juga menyatakan bahwa retensi karyawan merupakan hasil dari kepuasan kerja yang berkelanjutan, di mana karyawan merasa selaras dengan nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hulu et al (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja sangat penting dalam mempertahankan karyawan. Menurut Zuhri et

al (2025) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini didukung oleh Hendrayanti & Larassati (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja sangat membantu dalam mempertahankan karyawan. Penelitian ketiganya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak pada retensi karyawan. Berdasarkan uraian ini, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan.

2.2.4 Pengaruh *Employer Branding*, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

retensi karyawan tidak dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh kombinasi faktor-faktor yang saling terkait. *Employer Branding* sebagai tempat kerja yang baik, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang secara kolektif memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

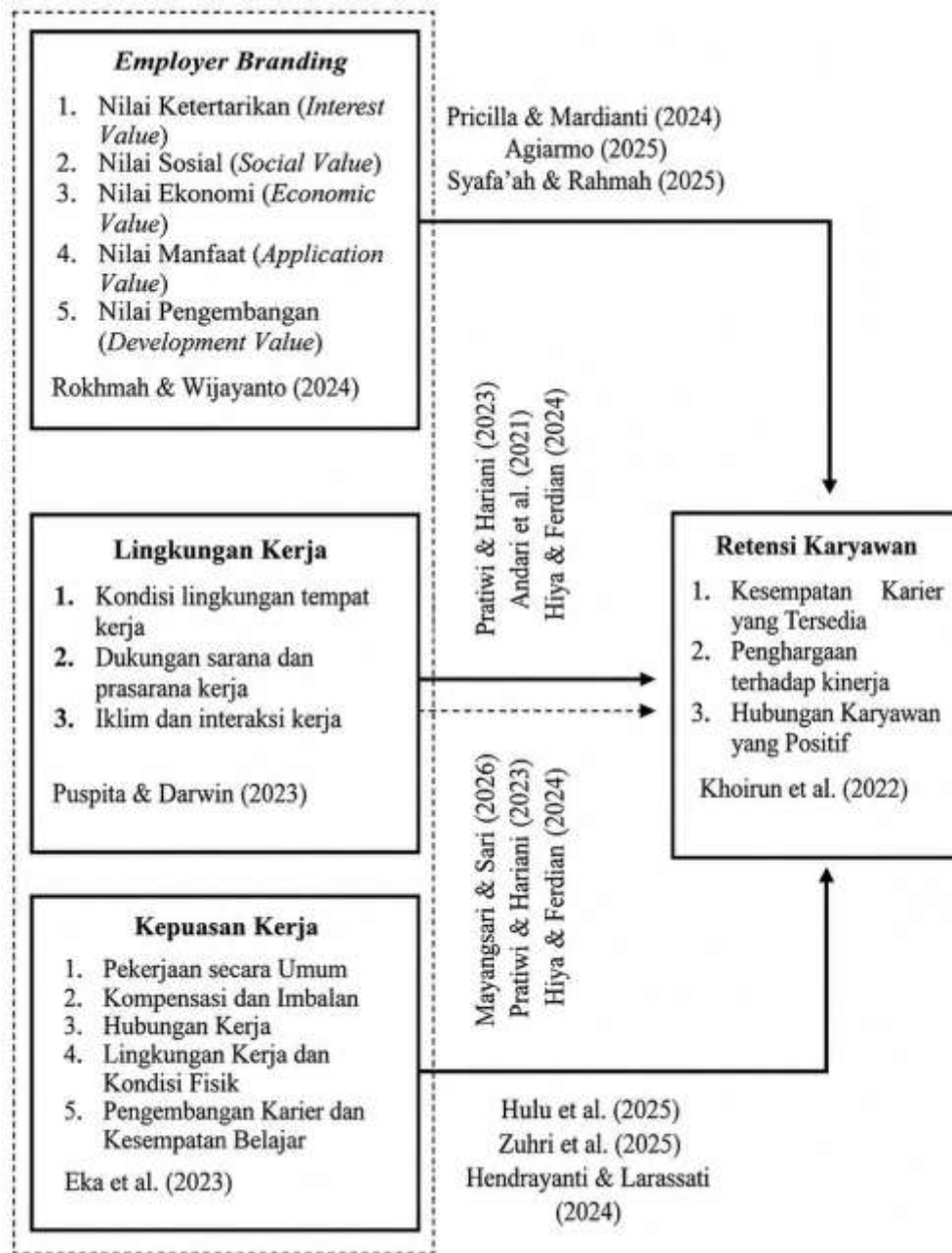
Manajemen sumber daya manusia memandang retensi karyawan sebagai hasil dari praktik pengelolaan karyawan yang efektif, termasuk penciptaan citra perusahaan yang positif, lingkungan kerja yang kondusif, serta pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan melalui kepuasan kerja Nasution et al. (2022). Ketiga faktor tersebut berkontribusi dalam membentuk loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian oleh Mayangsari & Sari (2026), Pratiwi & Hariani (2023), serta Hilya & Ferdian (2024) menunjukkan bahwa variabel seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap

retensi karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa perusahaan yang mampu mengelola berbagai faktor tersebut secara terpadu akan memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *employer branding*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap retensi karyawan di Bass Oil Sukananti Ltd Prabumulih.

Berdasarkan teori-teori yang dipaparkan dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan, hal tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam penulisan penelitian ini serta sebagai referensi dalam mengembangkan kerangka pemikiran penulis. Dengan demikian, hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara sistematis, yaitu pengaruh *employer branding*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan, yang selanjutnya diuraikan dalam bentuk paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, yang menunjukkan pengaruh *employer branding*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan, penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh *employer branding*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.

Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh *employer branding* terhadap retensi karyawan.
- b. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.
- c. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.