

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Retensi Karyawan

a. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara maksimal (Mathis & Jackson (2006). Menurut Dessler (2015) retensi karyawan adalah suatu keinginan manajer untuk memastikan karyawan tetap tinggal di perusahaan setelah menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk mempekerjakan dan melatih karyawan tersebut. Bertahannya seorang karyawan sudah pasti dipengaruhi oleh suatu faktor tertentu.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2006) , terdapat beberapa faktor penentu retensi karyawan yaitu: komponen organisasi, peluang karir organisasional, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan. Oleh karena itu peneliti mengambil variabel pengembangan karir yang diambil dari faktor peluang karir organisasional, variabel kompensasi dari faktor penghargaan dan kepemimpinan transformasional yang diambil dari

faktor hubungan karyawan. Berikut adalah faktor penentu retensi karyawan menurut Mathis & Jackson (2006) :

1) Komponen Organisasi

Ada beberapa komponen organisasi yang mempengaruhi karyawan dalam menentukan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya, dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.

2) Peluang Karir Organisasional

Dalam survei terhadap karyawan di semua jenis pekerjaan tetap menunjukkan usaha pengembangan karir organisasional dapat memengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaan saat ini dan mengapa mereka bertahan disana.

3) Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja, dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Banyak survei dan pengalaman para profesional SDM menunjukkan bahwa satu hal yang penting terhadap retensi karyawan adalah mempunyai praktik kompensasi kompetitif. Menurut Mathis & Jackson (2006) Banyak manajer yakin bahwa uang merupakan faktor retensi karyawan yang utama. Sekitar 89% responden dalam sebuah survei dan sebagian besar karyawan

menyebutkan gaji yang lebih baik atau kompensasi yang lebih tinggi sebagai alasan untuk berpindah kerja.

4) Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan menjadi faktor dasar yang mempengaruhi retensi karyawan. Individu menghabiskan waktu yang cukup signifikan ditempat kerja, sehingga mereka berharap untuk bekerja dengan peralatan dan teknologi modern serta memiliki kondisi kerja yang baik.

5) Hubungan Karyawan

Faktor terakhir yang diketahui dapat memengaruhi retensi karyawan yaitu hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Dukungan supervisor/manajemen dan hubungan dengan rekan kerja menjadi faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Seorang supervisor dan manajemen yang membangun hubungan positif dan membantu retensi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif.

c. Indikator Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2006) terdapat beberapa pengukuran dan penilaian retensi karyawan yaitu:

1) Mengukur perputaran

Dalam sebuah organisasi angka perputaran dapat dihitung dengan cara yang berbeda. Rumus yang biasa digunakan untuk mengukur perputaran, yaitu presentase dari membandingkan antara jumlah karyawan yang berhenti selama satu periode dengan jumlah total karyawan dipertengahan periode tersebut. Data perputaran karyawan dapat dikumpulkan dan dianalisis dengan melihat pekerjaan dan tingkat jabatan, unit kerja, alasan keluar, lamanya kerja, Pendidikan dan pelatihan serta penilaian kinerja

2) Memperkirakan biaya

Memperkirakan biaya perputaran dengan mempertimbangkan biaya perekrutan, biaya pelatihan, biaya produktivitas dan biaya pemberhentian

3) Survei karyawan

Survei karyawan dapat digunakan untuk mendiagnosa bidang masalah tertentu. Jenis survei yang digunakan oleh banyak organisasi adalah survei sikap yang berfokus pada perasaan dan keyakinan para karyawan tentang pekerjaannya dan organisasi. Survei karyawan berfungsi sebagai cara untuk mendapatkan data tentang cara para karyawan memandang pekerjaan, supervisor mereka, rekan kerja serta kebijakan dan praktik organisasional, survei ini dapat menjadi awal mula

untuk mengurangi peputaran dan meningkatkan retensi karyawan untuk periode yang lebih lama.

d. Wawancara keluar kerja

Wawancara keluar kerja adalah dimana individu diminta untuk menyebutkan alasan mereka meninggalkan organisasi.

2. Pengembangan Karir

a. Pengertian pengembangan karir

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Zainal et al., 2018) Menurut Dessler (2015) pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas seumur hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karir seseorang. Menurut Mathis & Jackson (2006) pengembangan (*development*) mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas di luar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini.

b. Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Zainal et al. (2018) , menjelaskan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir:

1) Prestasi kerja (*job performance*)

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerjanya di bawah standar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karir lain, bahkan tujuan karir yang paling sederhana sekalipun biasanya tidak bisa dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2) Eksposur (*exposure*)

Kemajuan karir juga dapat dikembangkan melalui eksposur. Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan ataupun kesempatan berkarir lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif. Tanpa eksposur, maka karyawan yang baik kemungkinan tidak mendapatkan peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karir mereka. Manajer memperoleh eksposur utamanya melalui kinerja dan prestasi mereka, laporan tertulis, presentan lisan, pekerjaan komite, dan jam-jam yang dihabiskan. Eksposur juga berasal dari peningkatan tanggung jawab sosial perusahaan melalui keterlibatan dalam asosiasi profesi dan kelompok komunitas nirlaba, misalnya kadin, dan kelompok-kelompok yang

berorientasi sipil lainnya. Ringkasnya, eksposur membuat individu tampil melebihi kadar dari keumuman yang dibutuhkan dalam keberhasilan karir, utamanya dalam perusahaan besar. Sebagai contoh seorang karyawan secara sukarela mau menambah waktu kerjanya dengan tetap masak kerja setiap hari Sabtu. Di samping itu, karyawan tersebut menaruh hormat pada pimpinannya di manapun dia berada dan dalam situasi apa pun. Dengan demikian, karyawan tersebut menjadi lebih dikenal oleh pimpinannya serta mempunyai nilai yang positif sehingga karyawan tersebut diserahi tugas-tugas yang lebih penting serta dipromosikan ke jenjang karir berikutnya.

3) Jaringan kerja (*net working*)

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Kontak pribadi dan profesional, utamanya melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa jadi penting dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik. Kemudian ketika karir seorang karyawan mencapai jalan buntu atau pemecatan mendorong seseorang masuk ke dalam kelompok paruh waktu, maka kontak-kontak ini bisa membantu tujuan seseorang menuju pada peluang-peluang pekerjaan.

4) Pengunduran diri (*resignations*)

Apabila perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarir yang banyak dan ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarir, untuk memenuhi tujuan karirnya karyawan tersebut akan mengundurkan diri.

5) Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*)

Pada sejumlah perusahaan, orang menempatkan loyalitas pada karir di atas loyalitas perusahaan. Level loyalitas perusahaan rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini (yang ekspektasi tingginya seringkali menyebabkan kekecewaan pada perusahaan pertama tempat mereka bekerja) dan para profesional yang loyalitas pertamanya seringkali mengarah pada profesi). Dedikasi karir yang besar pada perusahaan yang sama melengkapi sasaran departemen SDM dalam mengurangi turnover karyawan. Terkadang perusahaan sengaja membeli" loyalitas ini dengan gaji atau tunjangan yang tinggi.

6) Pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*)

Banyak karyawan dengan segera mempelajari bahwa mentor bisa membantu pengembangan karir mereka. Pembimbing adalah orang

yang memberikan nasihat-nasihat atau saran saran kepada karyawan di dalam upaya mengembangkan karirnya. Pembimbing tersebut berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

7) Bawahan yang mempunyai peranan kunci (*key subordinates*)

Manajer-manajer yang berhasil bersandarkan pada bawahan-bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang sangat khusus sehingga manajer bisa belajar darinya, atau bawahan bisa melaksanakan peranan kunci dalam membantu manajer di dalam menjalankan tugas-tugasnya. Bawahan seperti ini mempunyai peranan kunci. Mereka memperlihatkan loyalitas pada manajer mereka dengan standar etis yang tinggi.

8) Peluang untuk tumbuh (*growth opportunes*)

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan

kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

c. Indikator pengembangan karir

Menurut Zainal et al. (2018) ada beberapa indikator pengembangan karir, yaitu:

1) Pelatihan

Yaitu meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.

2) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Yaitu memberikan kesempatan yang sama dalam berkarir kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya.

3) Promosi

Yaitu memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

4) Mutasi

Yaitu memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

5) Pengembangan tenaga kerja

Yaitu memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan meningkatkan potensi dalam dirinya.

3. Kompensasi

a. Pengertian kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Zainal et al., 2018), yakni semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2016). Menurut Dessler (2015) kompensasi karyawan (*employee compensation*) meliputi semua bentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran finansial langsung atau *direct financial payments* (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan pembayaran finansial tidak langsung atau *indirect financial payments* (tunjangan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja).

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Zainal et al. (2018) menjelaskan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kompensasi:

1) Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja memengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. Pertama, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak

akan bersedia bekerja di perusahaan itu. Maka, pengurangan pasar tenaga kerja (internal ataupun eksternal) memberi kesempatan kepada mereka yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang tersedia dengan peluang merundingkan syarat-syarat ketenagakerjaan yang lebih baik. Permintaan mendorong harga tenaga kerja naik, tetapi harga tinggi pada gilirannya menarik lebih banyak orang masuk ke pasar tenaga kerja. Kedua, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan akan tenaga kerja. Kadang-kadang alternatif tersebut membutuhkan perubahan kondisi kerja agar iklim ketenagakerjaan dalam organisasi lebih menarik bagi tenaga kerja yang ada.

2) Kondisi Ekonomi

Salah satu aspek yang juga memengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi. Semakin kompetitif situasinya, semakin rendah kemampuan perusahaan untuk membayar gaji lebih tinggi. Kesanggupan untuk membayar adalah juga suatu konsekuensi

produktivitas yang relatif dalam perusahaan, industri, atau sektor lain. Jika suatu perusahaan sangat produktif, maka dapat membayar gaji lebih tinggi. Produktivitas dapat meningkat dengan majunya teknologi, lebih efisiennya metode operasi, kerja yang lebih keras dan lebih besarnya dorongan kerja, atau suatu kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

3) Peraturan Pemerintah

Pemerintah secara langsung memengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak di bawah umur (yang telah ditetapkan).

4) Serikat Pekerja

Faktor penting lain pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkatkan upah 10% sampai 15% dan menaikkan tunjangan sekitar 20% sampai 30%. Juga, perbedaan upah antara

perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi serikat pekerja sudah cenderung untuk menjadi penentu untuk upah, manfaat, dan meningkatkan kondisi kerja. Ada alasan yang layak ketika serikat pekerja cenderung untuk meningkatkan tingkatan upah, walaupun ini adalah lebih mungkin jika suatu industri telah terorganisir oleh serikat pekerja yang kuat. Jika perusahaan berada di dalam suatu area di mana serikat kerja yang kuat kebijakan kompensasinya akan terpengaruhi.

5) Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan, melainkan berapa banyak yang tersedia, untuk unit atau divisi. Pertimbangan dalam menetapkan upah perlu melibatkan departemen dan para penyelia. Secara teoretis, kontak yang dekat antara para penyelia dan karyawan perlu mempertimbangkan prestasi akurat dan alokasi upah tenaga kerja yang sesuai.

6) Siapa yang Membuat Keputusan Kompensasi

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi dibanding sekitar berapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dari bagian atas hingga bawah perusahaan. Di dalam perusahaan besar, yang umumnya dipegang oleh pemegang saham dan mempunyai keputusan tentang upah, terutama yang ada di pimpinan puncak perusahaan. Manajemen puncak membuat keputusan yang menentukan total jumlah anggaran perusahaan yang diperuntukkan untuk membayar, lembaran untuk membayar yang digunakan (waktu kerja dengan upah insentif) dan kebijakan upah lainnya. Sebagai perusahaan berkembang, ahli kompensasi, direktur, dan pekerjaan pejabat boleh juga mempunyai masukan.

c. Indikator kompensasi

Zainal et al. (2018) menjelaskan beberapa indikator kompensasi:

1) Gaji

Yaitu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan

perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2) Upah

Yaitu imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi, tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3) Insentif

Yaitu imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*)

4) Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

Yaitu kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi, tunjangan-tunjangan, uang dan lain-lain.

4. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk bisa melakukan pekerjaan yang baik guna mencapai tujuan organisasinya. Pemimpin transformasional meningkatkan keinginan pengikut untuk pencapaian dan pengembangan diri serta mempromosikan pengembangan kelompok dan organisasi (Bass & Avolio, 1990).

b. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Bass & Avolio (1990) , menjelaskan beberapa indikator kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut:

1) *Idealized Influence* (pengaruh ideal)

Pemimpin mendapatkan rasa hormat, kepercayaan, dan keyakinan yang kuat dari pengikutnya. Pemimpin yang menunjukkan pengaruh ideal dapat memperoleh hasil kerja yang baik dari pengikut untuk mencapai kinerja yang optimal.

2) *Individually Considerate* (Pertimbangan secara Individu)

Individually Considerate merupakan perilaku pemimpin yang mempertimbangkan kemampuan individu untuk mengelola pekerjaan.

3) *Intellectually Stimulating* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi Intelektual adalah perilaku pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk memecahkan masalah dengan cara mereka. Pengikut menjadi pemecah masalah yang lebih efektif dengan dan tanpa intervensi pemimpin. Mereka menjadi lebih kreatif dalam menganalisa masalah dan strategi yang mereka gunakan untuk menyelesaikannya.

4) *Inspirational* (Inspiratif)

Pemimpin yang meningkatkan semangat, optimisme, antusiasme, dan mengkomunikasikan visi yang akan dicapai dengan kepercayaan diri.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Laksmi Zhafira Disa, Indi Djastuti (2019)	Analisis Pengaruh Penghargaan Dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
2	Hamed Al-sharafi, Mohd Ezani Mat Hassan, Syed Shah Alam (2018)	The Effect of Training and Career Development on Employees Retention-A Study on the Telecommunication Organizations in Yemen	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan karir tidak mempengaruhi retensi karyawan
3	Rifki Suwaji , Rina Indra Sabella (2019)	Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pt. Aerofood Acs Kota Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

4	Sihabudin Zuhri (2022)	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan karir berpengaruh positif serta signifikan terhadap retensi karyawan • Kompensasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan
5	Ni Komang Ayu Yogi Pertiwi , I Wayan Gede Supartha (2021)	The Effect Of Compensation And Organizational Commitment On Employee Satisfaction And Retention	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
6	Nopriella Permatasari , Mega Asri Zona (2021)	The Effect Of Financial Compensation And Career Development On Employee Retention With Non-Physical Work Environments As Moderating Variables	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan • Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
7	Justine Tanuwijaya (2022)	The Transformational And Toxic Leadership Effect On Employee Retention	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap retensi karyawan
8	Adedamola Adekanbi Favour (2016)	An Investigation Into The Impact Of Leadership Styles On Employee Retention: Identifying Which Leadership Style Best Encourages Employee Retention In The Nigerian Banking Sector. A Case Study Of Zenith Bank Plc., Nigeria	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan
9	Dr. Mouhamadou	Relationship between	<ul style="list-style-type: none"> • kepemimpinan

	Sow, Ambroise Ntamon, Dr. Rosa Osuoha (2016)	Transformational Leadership and Employee Retention among Healthcare Professionals in the United State	transformatif berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan.
10	Komang Kristya Mardhani, AA Sagung Kartika Dewi	Pengaruh Kompensasi Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Rsu Bhakti Rahayu Denpasar	<ul style="list-style-type: none"> • kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan pengembangan karir dengan retensi karyawan

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Zainal et al., 2018). Menurut Dessler (2015) pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas seumur hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karir seseorang. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki peluang promosi yang lebih tinggi lebih mungkin untuk tetap bekerja di organisasi, daripada meninggalkan organisasi. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Disa & Djastuti (2019) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan sehingga semakin baik pengembangan karir yang ada di perusahaan maka akan meningkatkan retensi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H₁: Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

2. Hubungan Kompensasi dengan Retensi Karyawan

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Zainal et al., 2018). Yakni semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2016). Kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pekerja yang sesuai atau pantas bisa menumbuhkan semangat kerja serta keinginan untuk tetap berada di perusahaan. Sebab jika aspek-aspek kompensasi terpenuhi maka retensi karyawan akan meningkat (Suwaji & Sabella, 2019). Hal ini sependapat dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Permatasari & Zona (2021) yang menjelaskan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi finansial terhadap retensi karyawan pada Bank Bengkulu Cabang Curup dan Bank Bengkulu Cabang Pembantu Pasar Tengah. Hal ini berarti bahwa ketika seorang karyawan mendapatkan kompensasi finansial yang baik dari perusahaan seperti tingkat pemberian gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan, pemberian upah yang tinggi, tingkat insentif yang tinggi sesuai dengan pengorbanan karyawan dan kompensasi

tidak langsung baik maka karyawan tersebut akan tetap bertahan di dalam perusahaan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardhani & Dewi (2022) dimana kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di Rumah Sakit Umum Bhakti Rahayu Denpasar, semakin baik perusahaan mengelola kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka retensi karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H₂: Kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

c. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Retensi Karyawan

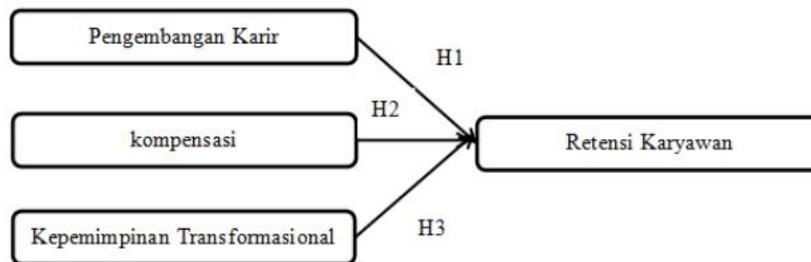
Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk bisa melakukan pekerjaan yang baik guna mencapai tujuan organisasinya. Dengan adanya arahan dan bimbingan dari seorang pemimpin akan membuat karyawan merasa bersemangat untuk meningkatkan kinerja diperusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan di perusahaan. Hal ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Tian et al (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Semakin baik seorang pemimpin dalam

menginspirasi dan mengarahkan karyawannya maka retensi karyawan akan meningkat.

Berdasarkan uraian diatas, maka diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H₃ : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap retensi karyawan

D. Kerangka Pikir



Gambar 2.1 Kerangka Pikir