

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. *Employee Retention***

Retensi karyawan merupakan salah satu tujuan utama manajemen karyawan. Retensi karyawan dikenal sebagai upaya mempertahankan karyawan dalam jangka waktu maksimum. Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan diantaranya ada pengembangan karir, sistem penghargaan, dan budaya organisasi.

##### **a. *Pengertian Employee Retention***

Menurut Mathis & Jackson (2006) retensi karyawan merupakan suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Ragupathi (2013) retensi karyawan adalah salah satu teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk membuat karyawan tetap berada didalam suatu organisasi dalam jangka waktu yang cukup lama. Maarif (2014) menyatakan bahwa retensi pegawai merupakan sekumpulan aktivitas dan proses mempertahankan pegawai berkinerja dan berpotensi tinggi agar selalu berkontribusi sesuai standar yang diharapkan organisasi. Susilo (2014) menyatakan bahwa retensi merupakan suatu strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara mempertahankan karyawan yang berkualitas. Menurut Sa'diyah, dkk (2017) retensi karyawan adalah salah satu cara dan upaya

perusahaan untuk mempertahankan *human capital* yang potensial dalam perusahaan tersebut agar dapat mencapai tujuannya.

#### **b. Indikator *Employee Retention***

Menurut Mathis & Jackson (2006) indikator yang digunakan untuk mengukur *employee retention* adalah:

##### 1. Komponen Organisasi

Beberapa komponen organisasi mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah akan bertahan atau keluar dari perusahaannya, seperti budaya dan nilai organisasi, perubahan strategi, peluang dan manajemen organisasional, dan kontinuitas dan keamanan kerja.

##### 2. Peluang Karir Organisasi

Peluang karir untuk pengembangan pribadi menimbulkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaan ini dan memilih untuk bertahan hidup. Peluang karir dilihat dari dua sisi yaitu pengembangan dan bimbingan serta perencanaan karir.

##### 3. Penghargaan

Penghargaan ialah pengakuan prestasi atau masa kerja karyawan berupa promosi jabatan, ataupun penghargaan lainnya. Penghargaan akan memotivasi karyawan untuk tetap bersama perusahaan. Masalah dalam penghargaan adalah tunjangan kompetitif, bonus, kompensasi, dan pengakuan dari pimpinan.

#### 4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Rancangan tugas dan pekerjaan ialah penentuan jenis-jenis pekerjaan dan menempatkan karyawan sesuai persyaratan yang dibutuhkan dalam pekerjaan atau jabatan tersebut. Faktor fundamental yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan.

#### 5. Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan sekelompok orang-orang yang sedang bekerja didalam suatu organisasi atau perusahaan yang jelas baik secara fungsional, organisasi maupun bidang teknis dan jenis pekerjaan yang dihadapinya. Faktor-faktor yang dimiliki karyawan di perusahaan antara lain perlakuan adil atau tidak diskriminatif, dukungan atasan, dan hubungan rekan kerja.

## **2. Pengembangan Karir**

### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Simamora (2015) pengembangan karir diartikan sebagai upaya mengubah atau meningkatkan karir seorang karyawan dari posisi lain dalam ruang dan kelas yang berbeda. Menurut Rivai (2009), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang di inginkan. Menurut Wang & Wanberg, (2017) pengembangan karir didefinisikan sebagai

proses pengembangan diri karyawan, hingga peningkatan kewenangan serta jabatan didalam organisasi.

#### **b. Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk pengembangan karir menurut (Rivai, 2008) dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

##### 1. Pengembangan karir pribadi

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

##### 2. Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha pegawai tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir pegawai tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

##### 3. Peran pemimpin dalam pengembangan karir

Upaya-upaya departemen SDM dalam memberikan dukungan pengembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan atasan, maka pengembangan karir pegawai tidak akan berlangsung baik.

#### 4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka *relative* sulit bagi pegawai untuk bertahan. Terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan akhir. Departemen SDM dapat memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir karyawan, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan.

#### c. Dimensi & Indikator Pengembangan Karir

Pada penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh pengembangan karir. Dimensi dan indikator yang dikembangkan oleh Simamora (2015) yaitu:

1. Manajemen karir merupakan proses untuk membuat karyawan dapat memahami dan mengembangkan dengan lebih baik keahlian dan minat karir mereka, seperti *organizational policies, work performance, educational level, regeneration*.
2. Perencanaan karir adalah pembuatan rencana yang fokus pada pekerjaan dan pengenalan jalan karir untuk mengetahui kemajuan yang logis. Seperti *training, work experience, work relations, self-development*.

### **3. Sistem Penghargaan**

#### **a. Pengertian Sistem Penghargaan**

Penghargaan adalah balas jasa baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan Kadarisman (2022). Mathis dan Jackson (2006) menyebutkan bahwa penghargaan adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan untuk merekrut, memotivasi, dan mempertahankan orang-orang yang cakap. Sistem penghargaan menurut Sunarto (2017) penghargaan merupakan salah satu bentuk apresiasi untuk memperoleh karyawan yang profesional. Menurut Kawulur (2018) *reward* merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena telah melakukan sesuatu. Namun dalam teori ini *reward* menjadi salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja kepada karyawan.

#### **b. Indikator Sistem Penghargaan**

Pada penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur sistem penghargaan menurut Kadarisman (2022) adalah:

1. Gaji adalah bentuk pembayaran atas sebuah hak yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai.
2. Insentif adalah bentuk kompensasi diluar upah yang diberikan kepada karyawan atas usaha tambahannya dalam membantu perusahaan. misalnya karena keberhasilan dalam mencapai target.

3. Tunjangan adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.
4. Penghargaan Interpersonal ialah status dan pengakuan yang diberikan oleh pimpinan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.
5. Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatannya lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula.

#### **4. Budaya Organisasi**

##### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Mathis dan Jackson (2006) budaya organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diikuti oleh setiap anggota yang membedakan antara organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2013). Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi suatu tujuan tertentu (Edison, 2022)

## **b. Jenis dan Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Kreitner (2003) secara umum terdapat 3 jenis budaya organisasi, adalah:

### **1. Budaya Konstruktif**

Budaya konstruktif ialah budaya di mana para karyawan didorong untuk berhubungan dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan membantu mereka dalam rangka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang wajar dan persatuan.

### **2. Budaya Pasif Defensif**

Ciri-ciri budaya pasif-defensif yaitu keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berhubungan dengan karyawan lain dengan cara tidak mengancam keamanan kerja. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan dan penghidupan.

### **3. Budaya Agresif Defensif**

Budaya agresif defensif mendukung karyawannya untuk melakukan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Ciri-ciri budaya ini yaitu keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Indikator budaya organisasi menurut (Edison, 2022) adalah:

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati peraturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan

keterlibatan para aktif anggota, yang pada gilirannya mendapatkan kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

## **B. Perumusan Hipotesis**

### **1. Hubungan Antara Pengembangan Karir dengan *Employee Retention***

Kegiatan pengembangan karir menjadi harapan perusahaan untuk mempertahankan karyawan tetap berada di suatu organisasi. Pengembangan karir salah satu upaya untuk membuat seseorang tetap berada pada suatu organisasi atau perusahaan, dengan adanya kegiatan ini menjadi salah satu cara untuk mengurangi retensi karyawan. Kegiatan ini juga diharapkan karyawan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan, untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi (Mudor, 2011). Dari penelitian yang dilakukan oleh Putu (2017) dan Safira (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

H<sub>1</sub>: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan CV Putra Mina Yogyakarta.

### **2. Hubungan Sistem Penghargaan dengan *Employee Retention***

Penghargaan merupakan sistem untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan dan penghargaan memiliki pengaruh yang kuat terhadap retensi

karyawan. Adanya penghargaan yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu system *reward* berupa materi atau apresiasi untuk karyawan terbaik. Sistem penghargaan yang diberikan perusahaan pada karyawan dapat membuat karyawan merasa bernilai dan berharga sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin dan akan membuat karyawan tetap bertahan bekerja dalam perusahaan karena memiliki kebanggaan pada pekerjaannya. Hal ini disebabkan bahwa sistem penghargaan dapat mengurangi pergantian karyawan (Hussain, 2019). Dari penelitian Disa (2019) sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* dan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Mafaza (2022) di Gelawa Food Family Kabupaten Demak menunjukkan hasil bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

H<sub>2</sub>: Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan CV Putra Mina Yogyakarta.

### 3. Hubungan Budaya Organisasi dengan *Employee Retention*

Budaya organisasi merupakan hasil dari budaya yang dominan dalam suatu organisasi yang dinyatakan melalui nilai-nilai inti dari mayoritas anggota tersebut. Budaya yang kuat nilai-nilai inti yang ada akan selalu disosialisasikan pada seluruh karyawannya, sehingga semakin besar nilai-nilai inti yang ada maka akan semakin besar pula komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut. Budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku karyawan yang ada

dan dapat menurunkan tingkat *turnover* karena budaya yang kuat akan membangun keterikatan antar anggota, loyalitas terhadap organisasi dan membangun komitmen organisasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Utama (2018) menyatakan jika budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *employee retention* dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Respati (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

H<sub>3</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee retention* pada karyawan CV Putra Mina Yogyakarta.

### **C. Penelitian Terdahulu**

Berikut adalah kumpulan hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu dapat menjadi sumber data yang digunakan sebagai deskriptif dan korelasi untuk mendukung penemuan lebih lanjut.

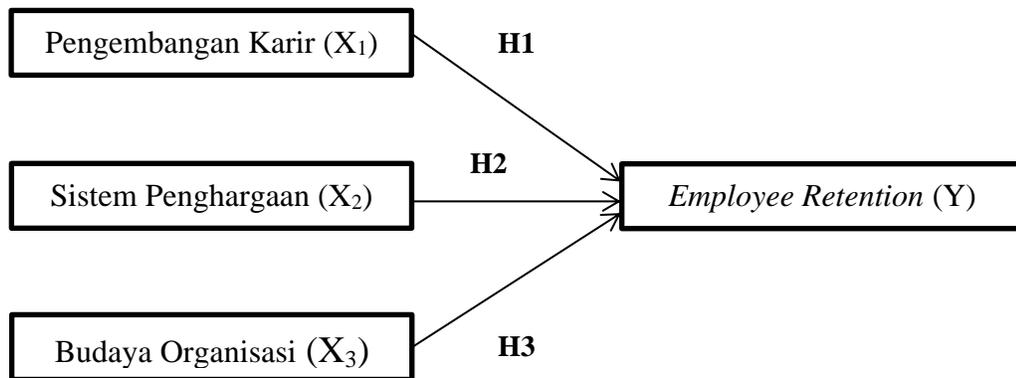
**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil penelitian
1.	Luh Putu & Anak Agung (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
2.	Agtovia Frimayasa (2022)	<i>Effect of Compensation, Career Development, and Work Environment on Employee Retention (Study on Employees of PT Telkom Witel Tangerang BSD)</i>	Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan
3.	Ni Komang & Anak Agung (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional, dan <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Retensi Karyawan	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
4.	Safira & Andriyani (2021)	Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, <i>Work Life Balance</i> Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
5.	I Putu & I Wayan (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Komitmen Organisasional dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
6.	Husain Nurisman (2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan Generasi Y di PT Pampersada Nusantara	Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan
7.	Respati & Virya (2019)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
8.	Laksmita, Indi (2019)	Analisis Pengaruh Penghargaan dan Pengembang Karir Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening	Sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

9.	Kristian & dkk (2022)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penghargaan Serta Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada CV Sumber Anugrah)	Sistem penghargaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
----	-----------------------	--	---

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya yang melakukan riset tentang pengaruh pengembangan karir, sistem penghargaan, dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan memiliki hasil yang berbeda.

#### D. Kerangka Penelitian



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian