

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan perusahaan pada era globalisasi ini mengalami persaingan yang sangat ketat. Perusahaan harus mampu melakukan pemberdayaan karyawannya untuk memenuhi kesuksesan perusahaan. Manajemen sumberdaya manusia sangat berperan penting bagi perusahaan agar memberikan hasil yang maksimal (Tunyi *et al.*, 2023). Selain itu juga akan memiliki profesionalitas terbaik yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yaitu mendapatkan keuntungan yang maksimal. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan (Allui & Sahni, 2019).

Aset terpenting dalam perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM) atau disebut *human capital* yang dapat membantu dalam menjalankan operasional perusahaan agar dapat berjalan dengan baik (Al-Tit *et al.*, 2022). Oleh karena itu *human capital* menjadi perhatian utama manajemen perusahaan dalam upaya mencapai visi, misi, dan serta tujuan perusahaan secara efektif tanpa sumber daya manusia, tentunya sebuah perusahaan tidak akan bisa beroperasi dengan baik (Iwamoto & Suzuki, 2019).

Permasalahan yang muncul ketika salah dalam mengelola sumber daya manusia adalah penurunan kinerja karyawan (Liu *et al.*, 2023). Kinerja karyawan memiliki peranan penting bagi perusahaan, apabila kinerja yang ditampilkan

karyawan rendah maka akan mengakibatkan perusahaan dalam mencapai tujuan menjadi terhambat. Dengan kehilangan karyawan berarti akan memperburuk keadaan suatu perusahaan maka dari itu perlu adanya retensi karyawan (Cachón-Rodríguez *et al.*, 2022).

Retensi karyawan adalah teknik yang digunakan manajemen untuk mempertahankan karyawan agar tetap dalam perusahaan selama jangka waktu tertentu (Moore *et al.*, 2020). Jika karyawan tidak dapat menggunakan potensinya dengan penuh dan tidak didengar atau dihargai ditempat mereka bekerja, mereka akan pergi karena stres dan frustrasi. Bagi perusahaan mempertahankan orang – orang yang berkompeten sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan baru (Chen *et al.*, 2023).

Salah satu faktor yang mempengaruhi retensi karyawan adalah kompensasi (Ferrara & Giua, 2022). Kompensasi merupakan bagian penting yang dicari oleh setiap karyawan (Feng, 2023). Kompensasi yang diterima karyawan adalah bentuk gaji, insentif dan tunjangan. Melalui kompensasi, karyawan akan lebih semangat dalam bekerja. Dengan demikian perusahaan harus terbuka kepada karyawan mengenai kompensasi apa saja yang diterima karyawan bila bekerja di perusahaan tersebut, tentunya sesuai dengan kinerja karyawan masing-masing (Aman-Ullah *et al.*, 2022). Kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi lain. Oleh karena itu, mereka termotivasi untuk berkontribusi lebih atau melakukan yang lebih baik bagi perusahaan. Secara tidak langsung, mereka cenderung untuk bertahan dalam perusahaan

karena mereka dihargai (Malahayatie *et al.*, 2023). Terdapat berbagai penelitian terdahulu yang meneliti terkait pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan, namun memiliki hasil yang berbeda-beda, seperti penelitian (Ferrara & Giua, (2022) yang menemukan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di perusahaan EU Emission Trading System (EU ETS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diperoleh karyawan kontrak akan semakin meningkatkan retensi karyawan. Penelitian Kadir *et al.*, (2019) memperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di XYZ *College*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diperoleh karyawan kontrak akan semakin meningkatkan retensi karyawan kontrak di XYZ *College*. Kemudian penelitian Saputra & Riana (2021) menemukan hasil bahwa ada korelasi positif antara kompensasi dengan retensi karyawan di Tjampuhan Hotel, Gianyar Bali. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diperoleh karyawan kontrak akan semakin meningkatkan retensi karyawan kontrak di Tjampuhan Hotel, Gianyar Bali. Selanjutnya penelitian Aman-Ullah *et al.*, (2022) dan Ginting & Meilani (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan di *Hospital*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diperoleh karyawan kontrak akan semakin meningkatkan retensi karyawan *Hospital*. Penelitian serupa oleh Frimayasa (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya jumlah kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan

tingkat retensi karyawan tersebut.. Sedangkan penelitian Chen *et al.*, (2023) menemukan hasil bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi retensi karyawan menurut BIASON (2020) adalah kepuasan kerja. Kepuasan dapat menggambarkan perasaan positif dan negatif karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, seperti perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan di dalam pekerjaan, mengimplementasikan kepuasan yang tinggi terhadap pegawai yang merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi dan mendapatkan penghargaan dari jerih payahnya. Semakin besar rasa puas yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya maka keinginan untuk tetap bekerja yang dimiliki karyawan semakin besar (Moore *et al.*, 2020). BIASON (2020) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Ketika karyawan memiliki perasaan yang positif mengenai perkerjaannya maka timbul rasa untuk tetap tinggal lebih lama di dalam perusahaan. Faktor kepuasan kerja juga menjadi sorotan penting yang harus dipenuhi. Seorang karyawan pasti ingin memiliki kepuasan dalam pekerjaannya akan tetapi terkadang kepuasannya tidak dapat terpenuhi. Ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka karyawan tersebut akan bekerja dengan semaksimal mungkin.

Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan akan semakin rendah. Terdapat berbagai penelitian terdahulu yang menjelaskan

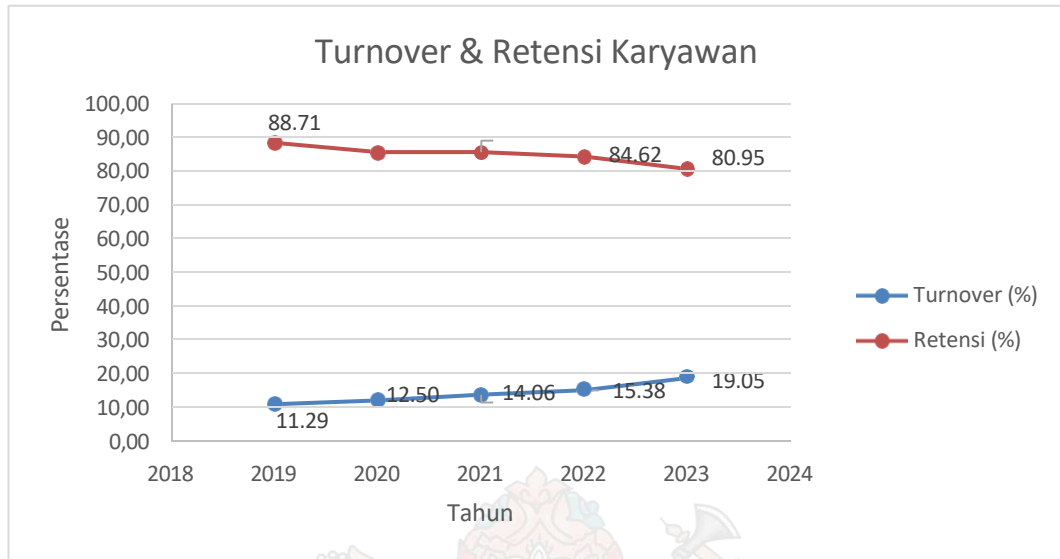
pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan, seperti penelitian Feng (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan. Penelitian Biason (2020) menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja pada retensi karyawan. Penelitian Hernawan & Srimulyani (2021) juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan kepuasan terhadap retensi karyawan. Semakin tinggi rasa puas karyawan, maka semakin dapat mempertahankan retensi karyawan. Penelitian Damayanti & Ariyanti (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dengan retensi. Sedangkan penelitian Ramapriya & Sudhamathi (2020), Zebua *et al.*, (2022) dan Millena & Donal Mon (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan di perusahaan itu.

Selain kompensasi dan kepuasan kerja, menurut McAleavy *et al.*, (2021) retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel pengembangan karir. Pengembangan karir berperan penting dalam organisasi akan menyebabkan peningkatan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Sharma *et al.*, 2019). Organisasi harus mendukung karyawan untuk membuat komitmen jangka panjang kepada karyawan melalui peningkatan program pelatihan dan pengembangan karir. Pengembangan karir dapat dilakukan jika perusahaan dapat secara terbuka untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan

karirnya. Hal yang berkaitan dengan pengembangan karir seorang karyawan atau pegawai yaitu prestasi kerja (*job performance*), pengenalan (*exposure*), jaringan kerja (*net working*), pengunduran diri (*resignations*), kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*), pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*), bawahan yang mempunyai peranan kunci (*key subordinates*), peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*), pengalaman (*experience*). Pengembangan karir berdampak pada kinerja karyawan, dikarenakan pengembangan karir suatu pendekatan formal yang dilakukan perusahaan dengan tujuan menjamin karyawan di perusahaan dengan kualifikasi serta kemampuan dan pengalaman dengan tepat saat diperlukan (O'Connor *et al.*, 2023). Mengacu pada penelitian Nguyen & Duong (2020) dan Ginting & Meilani (2022) menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian serupa oleh Husainah & Yusuf (2019), Nguyen & Duong (2020) serta Malahayatie *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan kata lain semakin meningkat pengembangan karir maka retensi karyawan akan semakin meningkat. Penelitian Pradipta & Suwandana (2019) serta Septiani & Netra (2019) juga menemukan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Sedangkan penelitian Al-sharafi *et al.*, (2018) dan Frimayasa (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya pengembangan karir yang di dapat karyawan tidak dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan di perusahaan itu.

Retensi karyawan (*employee retention*) adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Namun secara umum, hubungan antara *employee retention* terhadap kinerja bisa kompleks dan terbukti bahwa kinerja dapat menurun jika *employee retention* akan berdampak buruk dan ada kemungkinan akan terdapat stagnasi karyawan jika *turnover* terlalu rendah (Al-sharafi *et al.*, 2018).

Kehilangannya karyawan akan memperburuk keadaan maka dari itu perlunya ada retensi karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT Artha Devata Utama, karena ditemukan permasalahan terkait retensi karyawan, dimana berdasarkan observasi yang dilakukan di PT Artha Devata Utama diketahui bahwa selama 5 tahun terakhir, PT Artha Devata Utama hanya mampu mempertahankan rata-rata 87,28 persen karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan tersebut dan tingkat *turnover* yang dimiliki adalah sebesar 12,72 persen dan tergolong tinggi. Selanjutnya tingkat perputaran karyawan dikatakan normal berkisar antara 5-10 persen pertahun dan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10 persen pertahun. Adapun data terkait tingkat perputaran karyawan (*turnover*) pada PT Artha Devata Utama selama lima tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.



Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Masuk	Turnover (%)	Retensi (%)
2019	62	7	55	7	11.29	88.71
2020	64	9	55	8	12.50	85.94
2021	64	9	55	9	14.06	85.94
2022	65	10	55	10	15.38	84.62
2023	63	12	51	12	19.05	80.95
Rata-Rata	<b>64</b>	<b>9</b>	<b>54</b>	<b>9</b>	<b>14.46</b>	<b>85.23</b>

**Gambar 1.1 Tingkat *Turnover* dan Retensi Karyawan PT Artha Devata Utama Dari Tahun 2019 Sampai Dengan Tahun 2023**

*Sumber: HRD PT Artha Devata Utama, 2023*

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa jumlah retensi karyawan pada PT Artha Devata Utama selama 5 tahun terakhir mengalami tren penurunan sedangkan tingkat *turnover* karyawan meningkat setiap tahunnya. Mengacu pada data yang diperoleh dari *HRD PT Artha Devata Utama* diketahui bahwa pada tahun 2019 jumlah karyawan sebanyak 62 orang, namun ada sebanyak 7 orang karyawan yang keluar sehingga diperoleh tingkat turnover sebesar 11,29 persen dan sisa karyawan yang bertahan sebanyak 55 orang sehingga menyebabkan tingkat retensi karyawan sebesar 88,71 persen. Selanjutnya pada tahun 2023 ada



sebanyak 12 karyawan keluar sehingga yang bertahan sebanyak 51 orang karyawan dengan semikian diperoleh tingkat persentase *turnover* sebesar 19,05 persen dan nilai ini tergolong sangat tinggi karena nilainya lebih dari 10 persen pertahun. Retensi karyawan di sebuah perusahaan tersebut mengalami penurunan karena dipengaruhi oleh berbagai variabel, dimana menurut Zebua *et al.*, (2022) variabel retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir.

Adapun fenomena masalah terkait kompensasi di PT Artha Devata Utama dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1**  
**Jenis-jenis Kompensasi di PT Artha Devata Utama**

Jenis Kompensasi	Puas	Tidak Puas
Gaji Pokok	85%	15%
Upah Lembur	60%	40%
Insentif	40%	60%
Tunjangan kehadiran	80%	20%
Program proteksi Kesehatan	50%	50%
Promosi Jabatan	30%	70%
Fasilitas Kerja	75%	25%

Sumber : HRD PT Artha Devata Utama, Tahun 2023

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tidak semua karyawan di PT Artha Devata Utama puas dengan kompensasi finansial ataupun non finansial yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena terdapat beberapa departemen yang merasa kurang mendapatkan bonus dan upah lembur yang baik. Bahkan adapula karyawan yang menyatakan kurang menerima tunjangan dan asuransi kesehatan yang memadai dari perusahaan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa adanya masalah kompensasi finansial maupun non finansial pada beberapa karyawan di PT Artha Devata Utama, sehingga kondisi ini bisa mempengaruhi tingkat retensi

karyawan.

Hasil wawancara sementara terhadap 10 orang karyawan yang bekerja pada PT Artha Devata Utama mereka menyatakan bahwa terdapat niat karyawan untuk bertahan di dalam perusahaan sangat tinggi. Faktor-faktor seperti kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir merupakan peran penting dalam mendorong karyawan untuk tetap berada di PT Artha Devata Utama. Hal ini dapat dilihat dari beberapa keluhan yang muncul dari karyawan, seperti misalnya: jarang insentif yang diterima karyawan saat mereka melakukan pekerjaan tambahan, tekanan dari atasan dalam pencapaian target penjualan Property, hubungan antara atasan dan bawahan terkadang sering terjadi kecanggungan, serta dukungan untuk menapaki jenjang karir dalam organisasi.

Berlandaskan pada fenomena masalah dan hasil penelitian terdahulu yang tidak konsisten (*research gap*), maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Pengaruh Kompensasi, Kepuasan kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan di PT Artha Devata Utama.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan?
- 2) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan?
- 3) Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini tidak hanya memberikan manfaat yang dapat dirasakan oleh penulis saja, melainkan memberikan manfaat terhadap elemen atau pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Berikut merupakan manfaat dari penelitian yang dilakukan:

#### **1) Manfaat Teoritis**

- (1) Penelitian ini diharapkan akan memberikan pengetahuan dan wawasan yang lebih luas bagi perusahaan akan pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan, kepuasan kerja terhadap retensi karyawan, pengembangan karir terhadap retensi karyawan di PT Artha Devata Utama.
- (2) Sebagai bahan penelitian lebih lanjut dan sebagai bahan referensi bagi penulis lain yang mengambil masalah yang sama.

#### **2) Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajer dalam membuat kebijakan sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan kompensasi, kepuasan kerja, pengembangan karir guna meningkatkan retensi karyawan di PT Artha Devata Utama.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Keadilan**

*Grand theory* atau Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori keadilan. Adapun yang dimaksud teori keadilan menurut Robbins and Judge adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Selain teori keadilan, teori dua faktor yang dikemukakan oleh Psikolog Amerika Serikat yang bernama Frederick Herzberg pada tahun 1959 dimana lingkup proporsinya bahwa dua jenis faktor dapat ditemukan ditempat kerja, yang dapat menciptakan kepuasan kerja, memotivasi karyawan dan yang lainnya. Dalam bukunya Herzberg mengelompokkan hal-hal yang menjadi faktor kepuasan dan ketidakpuasan. Teori keadilan berhasil menjelaskan hubungan antara kompensasi terhadap retensi karyawan, apabila apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, ada dua kemungkinan yang dapat terjadi yaitu seorang akan berusaha memperoleh atau mencari imbalan yang lebih besar diorganisasi lain atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Disisi lain, teori keadilan juga menghubungkan kepuasan kerja terhadap retensi pegawai. Dimana ia menjelaskan bahwa kepuasan seseorang tergantung apakah ia merasakan ada keadilan atau tidak adil atas situasi yang dialaminya. Menurut teori ini, seseorang akan membandingkan rasio input

hail dirinya dengan rasio hasil input orang bandingan. Jika perbandingan itu dianggapnya cukup adil, maka ia akan merasa puas dan tidak kemungkinan untuk keluar dari organisasi, sehingga retensi karyawan akan meningkat. Teori keadilan juga menjelaskan konsep hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan. Dimana keadilan prosedural yang berkaitan dalam proses yang digunakan untuk menentukan hasil keputusan misalnya prosedur promosi, pengumpulan informasi dan pemutusan hubungan kerja karyawan. dimana dalam prosedur promosi terdapat beberapa rangkaian kegiatan yaitu pelatihan dan pengembangan (Zebua *et al.*, 2022).

## **2.2 Retensi Karyawan**

### **2.2.1 Pengertian Retensi**

Banyak perusahaan saat ini mengkhawatirkan pasar tenaga kerja yang kompetitif dan merupakan sebuah tantangan bagi perusahaan untuk menemukan serta mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Agar karyawan tetap mempunyai kinerja yang maksimal dan tetap bertahan di perusahaan, bukanlah suatu hal gampang, mengingat karyawan mempunyai dinamika dan kebutuhan yang bervariasi. Aulanda & Arafah (2020) mendefinisikan retensi karyawan merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan di dalam organisasi. Retensi karyawan mengacu pada berbagai kebijakan dan praktik yang mengarahkan karyawan agar bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang cukup lama. Oleh karena itu segala bentuk sikap, keadaan, dan kondisi kerjakaryawan harus terjaga dengan harapan kinerja

karyawan dapat bertahan dengan baik bahkan meningkat. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memperhatikan segala sesuatu yang berhubungan dengan hak karyawan. Menurut Farid & Luvia (2022) retensi karyawan adalah suatu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bertahan dalam perusahaan dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Jika ingin memaksimalkan retensi, seharusnya perusahaan harus memaksimalkan jumlah karyawan yang tetap dalam perusahaan karena memang karyawan tersebut ingin tetap dalam perusahaan, bukan karena paksaan dari perusahaan. Retensi juga melibatkan meminimalisasi karyawan yang berkinerja rendah untuk meningkatkan ruang lapang dan sumber daya lebih bagi karyawan yang berkinerja baik. Menurut Wirayudha & Adnyani (2020) retensi karyawan adalah proses dimana karyawan didorong untuk tetap berada dalam suatu organisasi sampai proyeknya selesai atau dalam periode maksimum.

Apabila program retensi berjalan dengan baik dalam memperhatikan pendekatan yang efektif untuk memotivasi karyawan melalui pendekatan penghargaan yang inovatif, maka akan memicu gairah dan semangat kerja karyawan, serta meningkatnya moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan retensi dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan serta mengurangi tingkat karyawan yang absen, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas, dan partisipasi karyawan dalam kegiatan (Chaffey & Ellis Chadwick, 2020). Menurut Millena & Donal Mon (2022), retensi karyawan adalah suatu proses dimana karyawan

didorong untuk tetap berada dalam suatu perusahaan sampai proyeknya telah berakhir atau periode maksimum. Jika retensi karyawan dapat dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan maka pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan efektif dan efisien.

Berlandaskan pada pengertian retensi karyawan menurut berbagai penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan adalah merupakan sebuah kemampuan atau upaya sebuah perusahaan untuk mempertahankan karyawan di tempat kerja.

### **2.2.2 Indikator Retensi Karyawan**

Indikator retensi karyawan menurut Mathis & Jackson (2006) menyatakan terdapat tiga indikator di dalam retensi karyawan, dimana diharapkan karyawan akan bertahan di tempat kerja jika ketiga unsur ini dipenuhi. Ketiga indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat retensi karyawan, antara lain:

1. Peluang Karir Organisasi

Dimana organisasi menyediakan peluang karir yang sama bagi setiap karyawan yang nantinya akan dapat meningkatkan perkembangan masa depan para karyawan.

2. Penghargaan Yang Diberikan

Dimana perusahaan selalu memberikan reward atas kinerja karyawan.

3. Hubungan Karyawan

Dimana rekan kerja tidak pernah bertindak diskriminatif dan saling menghargai satu sama lain.



Manajemen Retensi Karyawan Agar dapat mengatur retensi karyawan dengan baik, penting bagi perusahaan untuk mengatur retensi para karyawan. Apabila kurang diperhatikan, retensi karyawan kemungkinan besar tidak berjalan optimal.

### 2.2.3 Proses Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2006), proses manajemen retensi karyawan terdiri atas:

#### 1) Pengukuran dan Penilaian Retensi Karyawan

Untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat diambil untuk meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi *turnover*, keputusan manajemen lebih membutuhkan data dan analisis daripada kesan subjektif dari kondisi seseorang yang dipilih, atau reaksi terhadap hilangnya beberapa karyawan penting. Oleh karena itu penting untuk mempunyai beberapa jenis ukuran dan analisis yang berbeda. Data yang bisa diukur serta dinilai, yakni:

1. Analisis Pengukuran Perputaran
2. Biaya *Turnover*
3. Survei Karyawan
4. Wawancara Keluar Kerja

#### 2) Intervensi Retensi Karyawan

Berbagai intervensi Sumber Daya Manusia (SDM) bisa dilaksanakan guna meningkatkan retensi karyawan. *Turnover* dapat dikontrol dan ditekan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Proses perekrutan dan seleksi
  2. Orientasi dan pelatihan
  3. Kompensasi dan tunjangan
  4. Perencanaan dan pengembangan karir
  5. Hubungan karyawan
- 3) Evaluasi dan Tindak Lanjut

Setelah intervensi dilakukan, selanjutnya langkah evaluasi dan tindak lanjut dapat dilakukan dengan cara:

1. Menelaah data perputaran secara tetap
2. Memeriksa hasil intervensi
3. Menyesuaikan usaha intervensi Strategi Retensi Karyawan

Ada 5 jenis strategi retensi karyawan, yaitu kompensasi, pemenuhan harapan, induksi, praktik SDM yang memperhatikan keluarga karyawan, serta pelatihan dan pengembangan. Kelima hal itu tidak semata-mata bisa meningkatkan retensi karyawan. Ada beberapa hal lain yang harus diperhatikan, yang berhubungan dengan strategi retensi karyawan (Hassan, 2022).

#### 1. Strategi Retensi Kompensasi

Kompensasi termasuk sebagai strategi retensi yang utama, karena hal ini sering kali dianggap sebagai alasan puas atau tidak puasnya karyawan yang pada akhirnya memicu ketiadaan retensi. Bila mereka merasa tidak puas, mereka mungkin tidak bekerja seperti semestinya, dan pada akhirnya, perusahaan sulit mengharapkan retensi mereka. Tetapi apabila kompensasi yang didapatkan sudah sesuai dengan kebutuhan, maka yang

terjadi hanyalah pemeliharaan tingkat kepuasan, bukan kepuasan yang meningkat signifikan.

## 2. Strategi Retensi Pemenuhan Harapan

Karyawan masuk ke dalam perusahaan dengan berbagai harapan, yakni harapan bisa mendapatkan promosi, harapan untuk bekerja dengan tenang, harapan untuk mendapat kesesuaian imbalan dengan tenaga yang telah diberikan. Pemenuhan harapan karyawan sesungguhnya termasuk di dalam kontrak psikologis.

## 3. Strategi Induksi

Induksi terkait dengan masa pengenalan karyawan baru. Ada beberapa tujuan induksi, yakni membantu karyawan baru untuk menyesuaikan emosinya dengan tempat kerja baru, menjadi wadah untuk menyampaikan informasi dasar tentang organisasi, dan menyampaikan aspek budaya yang dimiliki perusahaan, seperti kebiasaan yang ada di perusahaan itu.

## 4. Strategi Retensi Praktik SDM

Praktik SDM dengan memerhatikan keluarga karyawan. Contoh, Ketika seorang karyawan telah berkeluarga akan dipindahkan, pihak perusahaan harus mempertimbangkan nasib keluarga inti karyawan tersebut. Satu solusi yang bagus ialah, ketika menugaskan karyawan telah berkeluarga ke luar kota, pihak perusahaan harus mempertimbangkan akomodasi bagi keluarga karyawan tersebut, setidaknya membantu mencari akomodasi bagi keluarga karyawan itu.

## 5. Strategi Retensi Bidang Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan

Penugasan untuk berpartisipasi dalam pelatihan dan pengembangan yang tidak adil pun dapat menurunkan retensi karyawan. Perusahaan harus memberikan alasan yang logis dan transparan saat akan mengirim karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan. Tanpa transparansi, akan timbul kecurigaan. Rasa curiga dapat menimbulkan konflik, menghasilkan situasi kerja yang tidak sehat, dan pada akhirnya mengurangi retensi karyawan.

### 2.3 Kompensasi

#### 2.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasinya. Besarnya kompensasi atau balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti akan mengetahui besar balas jasa atau kompensasi yang akan diterima oleh karyawan. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya (Ngazo & Ratnawati, 2022).

Kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi lain. Oleh karena itu, mereka termotivasi untuk berkontribusi lebih atau melakukan yang lebih baik bagi perusahaan. Secara tidak langsung, mereka cenderung untuk bertahan dalam perusahaan karena mereka dihargai (Malahayatie *et al.*, 2023).

Kompensasi merupakan alasan yang utama bagi karyawan untuk bergabung dalam sebuah perusahaan. Kompensasi yang adil lebih mungkin untuk menarik dalam mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan pegawai yang berkualitas dan berkompeten. Dengan demikian kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan (Margaret Silalahi, 2022).

Kompensasi adalah hak-hak pegawai yang harus diterima sebagai imbalan atau kompensasi setelah mereka menjalankan kewajibannya. Selanjutnya Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima dalam bentuk uang dan dapat diuangkan, yang terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (Kusumawardani dkk., 2020). Kompensasi finansial dapat diberikan secara langsung yang terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk berupa gaji, upah, atau komisi. Kompensasi finansial tidak langsung berupa tunjangan. Kompensasi finansial yang diberikan secara langsung, yaitu gaji, upah, komisi-komisi dan bonus. Sedangkan adalah kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan lain sebagainya (Aliyya dkk., 2022).

Berlandaskan dari beberapa pengertian diatas dapat dikatakan kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumber daya (waktu, tenaga dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada

pencapaian tujuan organisasi dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

### 2.3.2 Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi finansial menurut Pandia (2021) dapat dikelompokkan menjadi dua indikator kompensasi yaitu :

#### 1) Kompensasi Finansial

##### a) Gaji Pokok

Gaji, merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi

##### b) Upah Lembur

Upah, diartikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain atas jeri payahnya bekerja melebihi waktu yang ditentukan. Upah juga diartikan sebagai imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan

##### c) Bonus

Bonus, didefinisikan sebagai pembayaran satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok karyawan

##### d) Tunjangan Hari Raya

Tunjangan Hari Raya merupakan tunjangan yang diberikan kepada karyawan perusahaan pada saat momen hari raya.

## 2) Kompensasi Non Finansial

### a) Asuransi Kesehatan

Program asuransi kesehatan, merupakan jaminan atau pertanggungan kepada karyawan dan keluarga mereka apabila terjadi suatu resiko finansial terdiri atas diri mereka sesuai dengan jumlah polis yang disepakati. Jaminan asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi karena ketidakmampuan fisik atau mental karyawan, dan jaminan asuransi lainnya

### b) Promosi Jabatan

Promosi berarti penarikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji, tapi pada umumnya bertambah juga balas jasa dalam bentuk uang yang diterimanya

### c) Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja merupakan kompensasi berupa penyediaan fasilitas ini biasanya tidak berdiri sendiri, tetapi sekaligus sebagai tambahan dari bentuk kompensasi uang atau materi. Pada umumnya, jenis fasilitas yang disediakan pada perusahaan ini antara lain fasilitas lingkungan kerja, kesehatan dan makan siang.

### 2.3.3 Proses dan Waktu Pembayaran Kompensasi

Menurut Hasibuan (2015), Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan

mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan turnover karyawan semakin besar. Kebijakan waktu pembayaran hendaknya berpedoman dari pada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

Menurut Hasibuan (2015), artinya Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan supaya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akibatnya disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun bahkan turnover karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa ini akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda seperti kebutuhan makanan. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi ini hendaknya berpedoman daripada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

Menurut Anoki H. Dito (2018), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan.

2) Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per-potong, meter, liter dan kilogram.



### 3) Sistem Borongan

Sistem Borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hendaknya dasar penentuan sistem kompensasi memberikan kepuasan pada karyawan, laba untuk perusahaan serta barang/jasa yang berkualitas dan harga yang pantas, jadi semua pihak mendapatkan kepuasan dari sistem pengupahan yang diterapkan

## **2.4 Kepuasan Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Puangyoykeaw dan Nishide (2015), kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terkait dengan pekerjaan karyawan. Handoko (2014:193), menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu dari sisi karyawan dan sisi perusahaan. Kepuasan kerja dari sisi karyawan akan memunculkan perasaan senang dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap, dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima (Farid & Luvia, 2022).

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan yang dapat meningkatkan moral kerja, dedikasi, kedisiplinan, menikmati dan mencintai pekerjaannya. Ada tiga kelompok karyawan yang menikmati kepuasan kerja : (1)

kepuasan kerja yang dapat dinikmati di dalam pekerjaan, (2) kepuasan kerja yang dapat dinikmati di luar pekerjaan, dan (3) kombinasi kepuasan kerja diluar dan kepuasan kerja didalam pekerjaan (Pradipta & Suwandana, 2019). Karyawan cenderung menjadi lebih efektif dan produktif dikarenakan karyawan merasa puas dengan hasil kerja yang diberikan organisasi. Karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka rasa senang pun akan datang, sehingga akan menimbulkan rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat di kemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja akan menyebabkan kondisi kerja yang baik, dengan kondisi kerja yang baik akan mendorong karyawan memaksimalkan segala kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan individu ataupun organisasi (Damayanti & Ariyanti, 2021).

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif yang dimiliki oleh karyawan mengenai pekerjaannya, yang diperoleh dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi seharusnya memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaan yang dia lakukan, sedangkan seorang karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang rendah seharusnya memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaan yang dia lakukan (Purba *et al.*, 2022).

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas, dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mewakili perasaan negatif dan positif dari

persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yaitu suatu perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi serta mendapat penghargaan dari jerih payah hasil kerjanya.

#### **2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja menurut Mastura *et al.*, (2023) yaitu:

1) Kepuasan dengan promosi

Ketika karyawan memiliki kesempatan nyata untuk maju dalam karir mereka, mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengembangan karir yang dimiliki karyawan.

2) Kepuasan dengan gaji

Gaji adalah balas jasa berupa uang yang diberikan perusahaan kepada pegawai atau karyawannya. Apabila jumlah bayaran atau gaji yang diterima seseorang adil sesuai dengan beban kerjanya, prestasinya, dan kinerjanya dalam perusahaan maka karyawan akan merasa puas, karena merasa dihargai dengan setimpal.

3) Kepuasan dengan penyelia

Orang yang bertanggung jawab atas operasi perusahaan adalah atasan atau pimpinan. Pemimpin yang membuat keputusan tentang aturan dan kebijakan perusahaan. Tingkat kepuasan kerja karyawan akan dipengaruhi oleh gaya manajemen pemimpin.

4) Kepuasan dengan rekan kerja

Rekan kerja dalam suatu perusahaan juga memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang baik dengan sesama karyawan akan membuat suasana kerja yang nyaman, tidak tertekan dan dapat saling membantu.

5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri menjadi sumber utama kepuasan. Kepuasan kerja akan tercapai jika terdapat kelengkapan antara keterampilan yang dimiliki, keinginan karyawan mengenai pekerjaan yang dilakukan dan kebebasan.

### 2.4.3 Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Elemen atau faktor yang menentukan kepuasan kerja menurut Mastura dkk. (2023), yaitu:

1. Pekerjaan yang menantang

Pekerjaan yang kurang menantang akan membuat karyawan mudah bosan, sedangkan pekerjaan yang terlalu menantang akan membuat karyawan mudah frustrasi dan merasa gagal. Mayoritas karyawan akan mengalami kegembiraan dan kepuasan dalam kondisi tantangan sedang.

2. Gaji atau upah yang layak

Gaji dan upah merupakan faktor pemenuh kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak layak. Para karyawan menginginkan sistem upah dan gaji yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka.

### 3. Kondisi kerja yang menunjang

Menurut penelitian, karyawan lebih menyukai bekerja di lingkungan yang aman, bebas dari bahaya dan masalah. Selain itu, mayoritas karyawan lebih memilih bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang rapi dan modern, serta peralatan yang memadai.

### 4. Rekan kerja yang suportif

Mayoritas karyawan menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kebutuhan sosial saat mereka bekerja. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika memiliki rekan kerja yang ramah dan suportif untuk meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga sangat di pengaruhi oleh tindakan atasan.

### 5. Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan

Orang yang memiliki tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya lebih besar kemungkinannya untuk berhasil, sehingga mereka juga akan memiliki kepuasan yang tinggi.

UNMAS DENPASAR

## **2.5 Pengembangan Karir**

### **2.5.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah karyawan dalam suatu bagian tertentu (Siburian dkk., 2021),. Dhania (2016) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit

organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengertian pengembangan karir lainnya yaitu menurut Munandar (2016) pengembangan karir adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Definisi lain pengembangan karir adalah proses pengidentifikasi kemampuan karir karyawan dan melalui penerapan model yang tepat untuk mendapatkannya Marjanuardi & Ratnasari (2019).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas dapat dinyatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kompetensi serta kemampuan kerja individu karyawan untuk merencanakan karir dimasa sekarang dan masa depan selama masa kerjanya sehingga mampu mencapai jenjang jabatan atau pangkat.

### **2.5.2 Indikator Pengembangan Karir**

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengembangan karir mengacu pada penelitian Sari dkk, (2022) yang terdiri dari:

#### **1. Kondisi pekerjaan**

Indikator ini diukur dari tanggapan responden terkait kondisi pekerjaan pada perusahaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, serta pekerjaan yang diberikan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan lingkungan kerja mendorong semangat dalam menyelesaikan pekerjaan

#### **2. Penggunaan Waktu Kerja**

Indikator ini diukur dari tanggapan responden terkait karyawan mampu menggunakan waktu bekerja di perusahaan dengan baik dan maksimal, mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan dan

jika ada pekerjaan yang belum saya selesaikan saya selalu lembur

### 3. Target yang harus dicapai

Indikator ini diukur dari tanggapan responden terkait target pekerjaan yang diberikan oleh pihak perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan, kemudian mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target dengan tepat waktu dan selalu berusaha menyelesaikan segala pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan.

#### 2.5.3 Tahap Pengembangan Karir

Tahap pengembangan karir menurut Muspawi (2017) terbagi kepada empat fase, yaitu:

##### 1. Fase Awal.

Fase awal atau sering disebut dengan karier awal adalah fase yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal pekerjaan.

##### 2. Fase Lanjutan.

Fase lanjutan, yaitu fase pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan pembebasan.

##### 3. Fase Mempertahankan.

Fase mempertahankan, yaitu fase di mana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa yang lampau.

#### 4. Fase Pensiun.

Fase pensiun, yakni individu telah melampaui suatu karier yang diharapkan dan akan berpindah ke karier yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan.

### 2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan retensi karyawan dijelaskan dalam tabel 2.1 di bawah ini :

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

<b>Nama (Tahun) &amp; Judul Penelitian</b>	<b>Variabel dan Teknik Analisis</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
(Moore <i>et al.</i> , 2020) <i>Effects of employer management on employee recruitment, satisfaction, engagement, and retention on large US dairy farms</i>	Variabel bebas: kepuasan kerja karyawan dan rekrutmen karyawan  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis: regresi	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dan rekrutmen karyawan berpengaruh terhadap employee retention	Sama-sama meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda
(Ferrara & Giua, 2022) <i>Indirect cost compensation under the EU ETS:</i>	Variabel bebas: kompensasi  Variabel	Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh	Sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti,



<b>Nama (Tahun) &amp; Judul Penelitian</b>	<b>Variabel dan Teknik Analisis</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
<i>A firm-level analysis</i>	terikat: retensi karyawan, produktivitas kerja, dan kinerja  Teknik analisis: regresi	terhadap retensi karyawan	terhadap retensi karyawan	waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda
(Zebua <i>et al.</i> , 2022) <i>HRM Practices And Employee Retention : The Mediation Effect Of Job Satisfaction</i>	Variabel bebas: Compensation , Training and Development, Job Satisfaction  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis: path	Hasil analisis yakni lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap employee retention, sedangkan kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan	Sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	Berbeda pada waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda
(Aman-Ullah <i>et al.</i> , 2022) <i>The Role Of Compensation In Shaping Employee's Behaviour: A Mediation Study Through Job Satisfaction During The Covid-19 Pandemic</i>	Variabel bebas: kompensasi,  Variabel mediasi: kepuasan kerja  Variabel terikat: retensi karyawan dan niat turnover  Teknik analisis: SPSS and smart-PLS	Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, serta kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada retensi karyawan	Sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	Berbeda pada waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda
(Malahayatie <i>et al.</i> , 2023) <i>The Effect Of Compensation And Career</i>	Variabel bebas: kompensasi, Pengembangan karir dan kepuasan	Hasil menunjukkan kompensasi, Pengembangan karir dan	Sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi,	Berbeda pada waktu dan lokasi penelitian serta teknik

<b>Nama (Tahun) &amp; Judul Penelitian</b>	<b>Variabel dan Teknik Analisis</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
<i>Development On Lecturer Job Satisfaction</i>	kerja  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis: regresi multiple	kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan	Pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	analisis yang berbeda
(Chen <i>et al.</i> , 2023) <i>Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce</i>	Variabel bebas: Desain kerja, kesejahteraan karyawan  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis partial least squares structural equation modeling	Hasil analisis menunjukkan bahwa Desain kerja, kesejahteraan karyawan dan karakteristik motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan	Sama-sama meneliti tentang retensi karyawan	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda
(Feng, 2023) <i>Job satisfaction, management sentiment, and financial performance: Text analysis with job reviews from indeed.com</i>	Variabel bebas: Kepuasan kerja, sentimen manajemen, dan kinerja keuangan  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis Regression analysis	Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan kerja, sentimen manajemen, dan kinerja keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan	Sama-sama meneliti tentang kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda
(Frimayasa, 2021) <i>Effect of Compensation, Career Development and Work Environment</i>	Variabel bebas: kompensasi, pengembangan karir dan lingkungan kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh	Sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi dan	Berbeda pada waktu dan lokasi penelitian serta tidak meneliti

Nama (Tahun) & Judul Penelitian	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Analisis	Persamaan	Perbedaan
<i>on Employee Retention (Study on Employees of PT Telkom Witel Tangerang BSD)</i>	<p>Variabel terikat: retensi karyawan</p> <p>Teknik analisis regresi berganda</p>	<p>positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.</p> <p>Pengembangan karir tidak berpengaruh pada retensi karyawan.</p> <p>Lingkungan kerja tidak berpengaruh pada retensi karyawan.</p> <p>Kata kunci:</p>	<p>pengembangan terhadap retensi karyawan</p>	<p>kepuasan kerja terhadap retensi karyawan</p>
<p>(Ginting &amp; Meilani, 2022)</p> <p><i>The Effect of Training and Development, Supervisor Support, and Compensation on Employee Retention during COVID-19 Pandemic on Nurses of X Hospital in Jakarta</i></p>	<p>Variabel bebas: <i>Compensation, Training and Development, Supervisor Support</i>, dan kompensasi</p> <p>Variabel terikat: retensi karyawan</p> <p>Teknik analisis regresi berganda</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>Training and Development, Supervisor Support</i>, dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan</p>	<p>Sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi dan pengembangan terhadap retensi karyawan</p>	<p>Berbeda pada waktu dan lokasi penelitian serta tidak meneliti kepuasan kerja terhadap retensi karyawan</p>
<p>(Saputra &amp; Riana, 2021)</p> <p><i>The Relationships of Work Environment, Compensation, And Organizational Commitments on Employee Retention</i></p>	<p>Variabel bebas: lingkungan kerja non fisik, kompensasi dan komitmen organisasi</p> <p>Variabel terikat: retensi karyawan</p> <p>Teknik</p>	<p>lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap employee retention, sedangkan kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan</p>	<p>Sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan</p>	<p>Berbeda pada waktu dan lokasi penelitian serta variabel yang diteliti tidak menguji pengaruh kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap retensi</p>

<b>Nama (Tahun) &amp; Judul Penelitian</b>	<b>Variabel dan Teknik Analisis</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
	analisis: regresi linier berganda			karyawan
(Ramapriya & Sudhamathi, 2020) <i>Impact Of Job Satisfaction On Employee Retention In Garment Industry</i>	Variabel bebas: Job Satisfaction, job content, Work life balance  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis: regresi linier berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa Job Satisfaction, job content, dan Work life balance berpengaruh positif signifikan terhadap employee retention	Sama-sama meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	Berbeda pada waktu dan lokasi penelitian serta variabel yang diteliti tidak menguji pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan
(Nguyen & Duong, 2020) <i>The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention</i>	Variabel bebas: Training and Development, Job Satisfaction dan kinerja  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis: regresi linier berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa Training and Development, Job Satisfaction dan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan	Sama-sama meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan	Berbeda pada waktu dan lokasi penelitian serta variabel yang diteliti tidak menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan
(Septiani & Netra, 2019) <i>The Influence of Organizational Climate, Compensation and Career Development on Employee Retention</i>	Variabel bebas: <i>Organizational Climate, Compensation, Career Development</i>  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik	Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi, kompensasi, dan pengembangan karir secara simultan maupun parsial berpengaruh positif signifikan	Sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan	Berbeda pada waktu dan lokasi penelitian serta variabel yang diteliti tidak menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan

Nama (Tahun) & Judul Penelitian	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Analisis	Persamaan	Perbedaan
	analisis: regresi linier berganda	terhadap retensi karyawan		
Kadir <i>et al.</i> , (2019) <i>The Effect of Compensation and Benefits Towards Employee Performance</i>	Variabel bebas: kompensasi  Variabel terikat: kinerja dan retensi karyawan  Teknik analisis: regresi linier berganda	memperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan retensi karyawan di XYZ College	Sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan	Berbeda pada waktu dan lokasi penelitian serta variabel yang diteliti tidak menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan
(Biason, 2020) <i>The Effect Of Job Satisfaction On Employee Retention</i>	Variabel bebas: kompensasi  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis: regresi sederhana	Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan kerja dan retensi karyawan	Sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan	Berbeda pada waktu dan lokasi penelitian serta variabel yang diteliti tidak menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan
(Hernawan & Srimulyani, 2021) <i>Dampak Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi</i>	Variabel bebas: kompensasi  Variabel mediasi: kepuasan kerja  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis: <i>partial least squares structural equation modeling</i>	Hasil analisis menunjukkan kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan; dan Kepuasan kerja bertindak sebagai mediasi penuh efek tidak langsung dari kompensasi terhadap retensi karyawan.	Sama-sama meneliti tentang kompensasi dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda

Nama (Tahun) & Judul Penelitian	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Analisis	Persamaan	Perbedaan
Ramapriya & Sudhamathi (2020) <i>Impact Of Job Satisfaction On Employee Retention In Garment Industry</i>	Variabel bebas: konten pekerjaan, pertumbuhan karir, keseimbangan kehidupan kerja  Variabel mediasi: kepuasan kerja  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis partial least squares structural equation modeling	Temuan menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan yang jelas antara konten pekerjaan, pertumbuhan karir, keseimbangan kehidupan kerja dan keamanan kerja. Temuan ini juga menunjukkan bahwa pertumbuhan karir memiliki hubungan yang jelas dan optimis dengan kepuasan kerja pekerja dan retensi karyawan.	Sama-sama meneliti tentang perkembangan karir dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda
Millena & Donal Mon (2022) Analisis Pengaruh Kompensasi Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan Manufaktur Tunas Bizpark Kota Batam	Variabel bebas: Kompensasi Pelatihan Dan Pengembangan karir  Variabel mediasi: kepuasan kerja  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis partial least squares structural	Hasil penelitian ini menemukan bahwa kompensasi, pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja. Sementara kepuasan kerja memiliki hasil negatif pada retensi karyawan. Kompensasi, pelatihan dan pengembangan	Sama-sama meneliti tentang Kompensasi, Pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda

Nama (Tahun) & Judul Penelitian	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Analisis	Persamaan	Perbedaan
	<i>equation modeling</i>	tidak signifikan terhadap retensi karyawan		
McAleavy <i>et al.</i> , (2021) <i>Faceless heroes: A content analysis of determinants for the recruitment, career development &amp; retention of Emergency Medical Dispatchers in the United States of America</i>	Variabel bebas: pengembangan karir  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis: regresi linier berganda	retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel pengembangan karir	Sama-sama meneliti tentang Pengembangan karir terhadap retensi karyawan	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda
(Sharma <i>et al.</i> , 2019) 10 <i>Recommendations to Enhance Recruitment, Retention, and Career Advancement of Women Cardiologists</i>	Variabel bebas: rekrutmen dan pengembangan karir  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis <i>Regression analysis</i>	Hasil analisis menunjukkan bahwa rekrutmen dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan	Sama-sama meneliti tentang pengembangan karir terhadap retensi karyawan	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda
(O'Connor <i>et al.</i> , 2023) <i>Recruitment and retention of radiography clinical practice educators</i>	Variabel bebas: rekrutmen dan pengembangan karir  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis <i>Regression analysis</i>	Hasil analisis menunjukkan bahwa rekrutmen dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan	Sama-sama meneliti tentang pengembangan karir terhadap retensi karyawan	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda

<b>Nama (Tahun) &amp; Judul Penelitian</b>	<b>Variabel dan Teknik Analisis</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
Husainah & Yusuf (2019) <i>The Influence of Organization Culture and Career Development Towards The Turnover Intention on The Foodhallof DKI Jakarta Province</i>	Variabel bebas: budaya organisasi dan pengembangan karir  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis SEM (Structural Equation Modeling)	Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan	Sama-sama meneliti tentang pengembangan karir terhadap retensi karyawan	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda
Pradipta & Suwandana (2019) Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan	Variabel bebas: Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir  Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis analisis regresi berganda	.Hasil penelitian adalah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.	Sama-sama meneliti tentang Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir terhadap retensi karyawan	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda
Al-sharafi <i>et al.</i> , (2018) <i>The Effect of Training and Career Development on Employees Retention –A Study on the Telecommunication Organizations in</i>	Variabel bebas: pelatihan dan pengembangan karir  Variabel mediasi: Kepuasan Kerja	Hasil menunjukkan pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dengan adanya kepuasan kerja	Sama-sama meneliti tentang Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir terhadap retensi karyawan	Berbeda pada banyaknya jumlah variabel bebas yang diteliti, waktu dan lokasi penelitian serta teknik analisis yang berbeda



Nama (Tahun) & Judul Penelitian	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Analisis	Persamaan	Perbedaan
<i>Yemen</i>	Variabel terikat: retensi karyawan  Teknik analisis analisis mediasi	sebagai mediator. Temuan juga menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi retensi karyawan; Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang kuat terhadap retensi dan pergantian karyawan. Di sisi lain, temuan menunjukkan pengembangan karir tidak mempengaruhi kepuasan kerja maupun retensi.		

Sumber : Penelitian terdahulu

