

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu akan menjadi acuan atau perbandingan sebagai landasan penelitian yang akan dilaksanakan. Selain itu juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi pada penelitian saat ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun/ Topik Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Prunaman dan Mayliza, (2022) Pengaruh employee retention terhadap <i>turnover intention</i> dan kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Retensi karyawan • <i>Turnover intention</i> • Kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Retensi karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention
2	Risa dan Endratno, 2023 Pengaruh retensi karyawan, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap keinginan berpindah kerja perawat RSUD DR. M. Ashari Pematang	<ul style="list-style-type: none"> • Retensi karyawan • Gaya kepemimpinan • Kompensasi • <i>Turnover intention</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Retensi karyawan berpengaruh negative signifikan terhadap turnover intention
3	Pratiwi <i>et al.</i> , 2020 <i>Turnover intention</i> berdasarkan retensi karyawan dan insentif	<ul style="list-style-type: none"> • Retensi karyawan • <i>Turnover intention</i> • Insentif 	<ul style="list-style-type: none"> • Retensi karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention
4	Mahardika <i>et al.</i> , (2019) Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh retensi karyawan dan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja • Retensi karyawan • Loyalitas • Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

No	Nama Peneliti, Tahun/ Topik Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
	loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit umum mitra keluarga husada		
5	Mawadati dan Saputra, (2020) Pengaruh kepuasan kerja dan stress kerja terhadap <i>turnover intention</i> karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja • Stress kerja • <i>Turnover intention</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intetnion
6	Tampubolon dan Sagala, 2020 Pengaruh retensi karyawan dan stress kerja terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Retensi karyawan</i> • <i>Kepuasan kerja</i> • <i>Stress kerja</i> • <i>Turnover intention</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Retensi karyawan berpengaruh negative signifikan terhadap <i>turnover intention</i> • Retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja • Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> • Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh retensi karyawan terhadap <i>turnover intention</i>
7	Dewi dan Agustina, (2021) Pengaruh kepuasan kerja dan stress kerja terhadap <i>turnover intention</i> karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kepuasan kerja</i> • <i>stress kerja</i> • <i>Turnover intention</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intetnion
8	Ratnaningsih, (2021) Pengaruh kepuasan kerja, stress kerja dan komitmen organisasional terhadap <i>turnover intention</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kepuasan kerja</i> • <i>Stress kerja</i> • <i>Komitmen organisasi</i> • <i>Turnover intention</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intetnion

Perbedaan yang ada pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada variable-variabel yang menjadi acuan penelitian serta objek penelitiannya. Ada beberapa variable dari penelitian terdahulu yang tidak termuat dalam penelitian saat ini, seperti : kompensasi dan stress kerja. Dalam penelitian ini, peneliti berfokus untuk meneliti variabel retensi karyawan, *turnover intention* dan kepuasan kerja.

B. Landasan Teori

1. *Turnover intention*

a. Definisi *Turnover intention*

Intensi merupakan niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa intensi turnover adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri *Turnover intention* (intensi keluar) juga merupakan pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

Menurut Grant *et al.*, (2001) *Turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Sedangkan menurut Homer dan Hollingsworth, (1978) *turnover intention* merupakan keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya turnover dalam sebuah perusahaan.

Menurut Robbins (2016), menjelaskan bahwa *turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat uncontrollable bagi karyawan yang mengalaminya. Menurut Mathis dan

Jackson (2006), perputaran adalah proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan.

Menurut Mobley (2016), *turnover* karyawan adalah salah satu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Namun *turnover* lebih mudah dilihat dari sudut pandang negatif saja. Terkadang *turnover* justru memiliki implikasi sebagai perilaku manusia yang penting, baik dari sudut pandang individual maupun dari sudut pandang sosial. Menurut Simamora (2004), menyatakan bahwa *turnover* adalah suatu proses dimana karyawan meninggalkan pekerjaan yang lama dan ingin mencari pekerjaan yang baru dengan alasan tertentu. Dari semua pengertian menurut pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan baik dengan kemauan sendiri maupun bukan kemauan karyawan sendiri.

b. Faktor-faktor *Turnover intention*

Menurut Mobley et al., (2016) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah sebagai berikut:

1) Karakteristik Individu

Organisasi adalah wadah yang memiliki tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

3) Kepuasan Kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model intention to leave. Aspek

kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

4) **Komitmen Organisasi**

Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to leave* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

5) **Retensi Karyawan**

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.

c. Indikator *Turnover intention*

Menurut Mobley *et al* (2016) terdapat beberapa hal yang dapat mengukur *turnover intention* pada karyawan sebagai berikut :

1) **Memikirkan Untuk Keluar (*Thinking of Quitting*)**

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

2) **Pencarian Alternatif Pekerjaan (*Intention to search for alternatives*)**

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3) Niat Untuk Keluar (*Intention to quit*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Kebutuhan dan keinginan seseorang saling berbeda-beda, begitupun dengan kepuasan yang dirasakan oleh setiap karyawan atas apa yang telah dikerjakan juga pastinya berbeda. Kepuasan itu sendiri bersifat individual. Hasibuan, (2017) kepuasan kerja dikemukakan sebagai sikap yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan serta memiliki tanggung jawab terhadap apa yang telah ditugaskan padanya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Selain itu, menurut Robbins, (2016) kepuasan kerja difungsikan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, dan juga meningkatkan loyalitas agar karyawan mampu bekerja dengan baik dan merasa nyaman dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugasnya. Karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi akan mampu menjaga kualitas pekerjaannya sesuai dengan apa yang ditugaskan, sebaliknya karyawan yang memiliki tingkat kepuasan lebih rendah akan memberikan dampak bagi perusahaan seperti kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan, pengunduran diri lebih dini, terganggu pula kesehatan fisik dan mentalnya. Selanjutnya yaitu menurut Martoyo, (2000) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional pegawai dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Balas jasa tersebut baik yang finansial maupun nonfinansial. Bila kepuasan kerja dapat dicapai, maka akan tercermin terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Kepuasan atau ketidakpuasan sebenarnya bergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Jika apa yang didapat pegawai lebih

rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan pegawai tidak puas atas apa yang sudah dikerjakan. Hal tersebut akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan/organisasi dimana mereka akan kehilangan satu per satu karyawannya dikarenakan banyak karyawan yang akan pergi.

Berdasarkan penelitian dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Sehingga karyawan dapat bekerja dengan senang hati tanpa terbebani dan dapat memberikan hasil optimal dalam pencapaian tujuan perusahaan.

b. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Faktor kepuasan kerja berperan sangat penting bagi karyawan. Karena faktor kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui karyawan dari segi apa karyawan merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja Menurut Robbins and Judge, (2017) mengidentifikasi faktor kepuasan kerja ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

1) Upah

Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik akan mendapatkan imbalan dengan upah yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang sesuai dengan kinerjanya.

2) Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapatkan promosi. Kebijaksanaan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3) Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersifat mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada

karyawan dari pada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan.

4) *Benefit*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

5) *Contingent rewards*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan atau apresiasi yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan uang yang semestinya.

6) *Operating procedur*

Aspek yang mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti biokrasi dan beban kerja.

7) *Co-workers*

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

8) *Nature of work*

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

9) *Communication*

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang terjalin lancar dalam suatu perusahaan, karyawan menjadi lebih paham terhadap tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan segala sesuatu yang terjadi dalam perusahaan.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans, (2016) terdapat beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada seorang karyawan sebagai berikut :

1) Pekerjaan Itu Sendiri

Kepuasan kerja pada pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan kerja. Beberapa penelitian menemukan bahwa karakteristik dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Pada tingkat yang lebih pragmatis, pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karir merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi.

2) Gaji

Gaji bagi beberapa karyawan adalah hal yang lebih penting dari apapun yang diberikan oleh perusahaan. Gaji memberikan karyawan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang mendasar maupun kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3) Promosi

Promosi merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda misalnya karyawan yang dipromosikan atas dasar senioritas mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak karyawan yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4) Pengawasan/Supervisi

Terdapat dua dimensi pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama yaitu kepedulian atasan terhadap bawahan misalnya memberikan nasehat dan bantuan, berkomunikasi secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Kedua, kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka.

5) Rekan Kerja

Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi karyawan secara individu.

6) Kondisi Kerja

Kondisi kerja juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik (misalnya lingkungan bersih dan menarik), karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Sebaliknya jika kondisi kerja buruk (misalnya udara panas dan suara bising) karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya.

3. Retensi Karyawan

a. Definisi Retensi Karyawan

Retensi karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006) merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuannya adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas dari perusahaan atas kehendak dari karyawan itu sendiri. Retensi karyawan diartikan sebagai upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpotensi bagi kemajuan perusahaan agar memberikan loyalitasnya kepada perusahaan (Sumarni, 2011). Sehingga karyawan merasakan suatu keadaan untuk tetap tinggal dan terus berkontribusi bagi perusahaan tempatnya bekerja.

Retensi adalah elemen penting dari pendekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai “pelaksanaan strategi terintergrasi atau system yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses-proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan”. Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang

berkelanjutan dan tanggung jawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer.

Menurut Solekhah, (2018) menyampaikan bahwa retensi karyawan mengacu pada kebijakan perusahaan untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan. Bagi perusahaan mempertahankan orang-orang yang berkompeten sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan baru. Luthans (2014) mengemukakan bahwa retensi karyawan adalah proses dimana karyawan didorong untuk tetap bersama organisasi untuk periode maksimum waktu atau sampai dengan diselesaikannya proyek dimana retensi karyawan bermanfaat bagi perusahaan serta karyawan. Dengan demikian implementasi kebijakan program retensi yang kurang tepat akan memunculkan bentuk- bentuk perilaku yang akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja organisasi yang diantaranya tercermin dari meningkatnya ketidakhadiran, meningkatnya turnover, dan penurunan produktivitas individu atau kelompok (Hasibuan, 2017).

Dari beberapa pengertian mengenai Employee Retention dapat ditarik kesimpulan, *Employee Retention* atau retensi karyawan adalah suatu cara dan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang potensial dalam perusahaan tersebut agar dapat mencapai tujuannya.

b. Faktor-faktor Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2014) faktor yang menentukan retensi suatu karyawan, antara lain:

1) Komponen Organisasional

Yang mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan mereka. Organisasi memiliki budaya dan nilai organisasional. Budaya organisasional adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Nilai organisasional utama yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan adalah kepercayaan. Karyawan yang yakin bahwa mereka dapat mempercayai para manajer, rekan kerja, sistem keadilan organisasi tidak begitu berkeinginan meninggalkan pemberi kerjanya saat

ini. Komponen organisasional lain yang mempengaruhi retensi karyawan adalah strategi, peluang, dan manajemen organisasional. Dalam beberapa organisasi, peristiwa eksternal dianggap sebagai ancaman, sedangkan organisasi lain menganggap perubahan sebagai tantangan yang membutuhkan respons. Pendekatan akhir dapat menjadi keunggulan kompetitif, terutama sebuah organisasi berada dalam industri yang semakin meningkat dan dinamis. Karyawan memandang organisasi mereka dari perencanaan masa depan dari kepemimpinan organisasional mereka. Apabila perusahaan tidak dikelola dengan baik, karyawan mungkin akan merasa bosan yang akan di tunjukkan dengan tidak efisien dalam pekerjaan yang dihadapi. Komponen organisasional terakhir yang mempengaruhi retensi karyawan adalah keamanan kerja. Persoalan ketidakamanan kerja biasanya meningkat ketika karyawan menjadi lebih tua karena mereka merasa akan mengalami lebih banyak kesulitan dalam mencari pekerjaan yang sebanding dengan pekerjaan sebelumnya.

2) Peluang Karier Organisasional

Workforce Commitment Survey yang diadakan AON Consulting menemukan bahwa peluang untuk pengembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mereka bertahan di sana, yang lebih penting dari pada kompensasi dan keseimbangan pekerjaan/keluarga. Usaha pengembangan karir organisasional dirancang untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuannya saat ini. Perencanaan karir organisasi juga meningkatkan retensi karyawan dengan mengupayakan perencanaan karir formal.

3) Penghargaan

Penghargaan yang diterima oleh karyawan datang dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Gaji atau kompensasi yang lebih tinggi dapat merupakan alasan untuk berpindah kerja.

4) Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Karena karyawan menghabiskan waktu yang signifikan ditempat kerja, mereka berharap untuk bekerja dengan peralatan dan teknologi moderen serta memiliki kondisi kerja yang baik, mengingat sifat pekerjaan tersebut. Karyawan juga menginginkan lingkungan kerja yang aman dimana risiko kecelakaan dan luka diperhatikan. Hal ini khususnya benar bagi para pemberi kerja dalam industri manufaktur, pertanian, peralatan sehari-hari dan transportasi yang memiliki risiko keselamatan yang lebih tinggi dari pada dalam banyak industri jasa dan lingkungan kantor.

5) Hubungan Karyawan

Kumpulan terakhir yang mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan SDM, keadilan dari tindakan disipliner, dan cara yang digunakan untuk memutuskan pembelian kerja dan peluang kerja, semuanya mempengaruhi retensi karyawan.

c. Indikator Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2016) faktor yang dapat mengukur retensi suatu 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

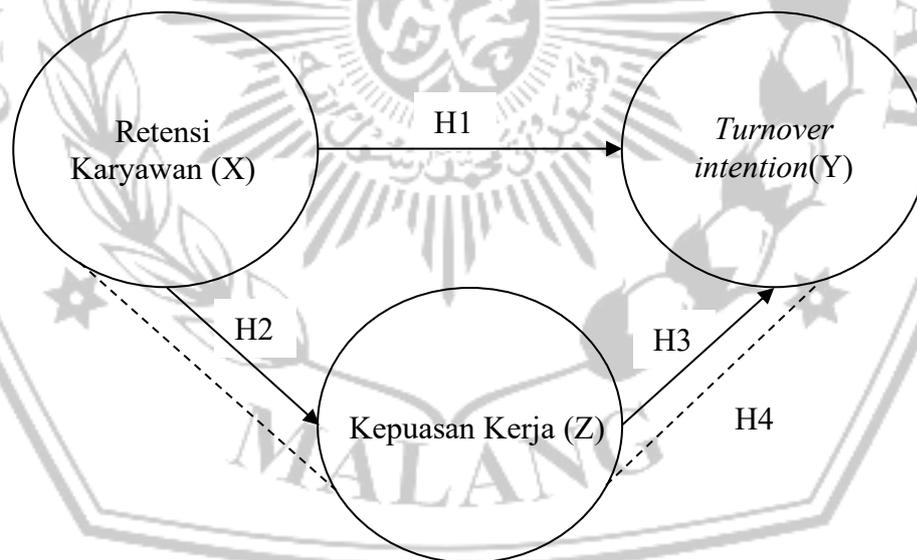
Dimana perusahaan selalu memberikan reward atas kinerja karyawan.

3) Hubungan Karyawan

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

C. Kerangka berfikir

Kerangka pikir merupakan sebuah gambaran tentang pola interaksi antar variabel. Selain itu kerangka pikir digunakan untuk mempermudah peneliti dalam mengukur pengaruh dan hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini retensi karyawan (X) sebagai variable bebas, Kepuasan kerja (Z) sebagai variable intervening, serta yang bertindak sebagai variable terikatnya adalah *turnover intention* (Y). Hubungan antar masing masing variabel dalam kerangka pikir ini didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Risa dan Endratno, (2023) yang membuktikan bahwa retensi karyawan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Mawadati dan Saputra, (2020) yang menunjukkan bahwa retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Tampubolon dan Sagala., (2020) dimana dalam penelitian tersebut dibuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Maka dari itu penelitian ini memiliki kerangka berpikir yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 :



Gambar 2 1 Kerangka Berfikir

D. Hipotesis

1. Pengaruh Retensi karyawan terhadap *Turnover intention*

Dengan adanya retensi karyawan yang baik akan mempengaruhi *turnover intention* dari setiap karyawan pada perusahaan. Jika retensi karyawan yang

dibeirkan oleh perusahaan baik kepada karyawannya maka *turnover* yang dimiliki oleh karyawan akan rendah. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi *et al.*, (2020) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa retensi karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dalam sebuah perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan Purnama dan Mayliza, (2020) dimana dalam penelitiannya menyatakan bahwa retensi karyawan berpengaruh negative terhadap *turnover intention*. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Risa dan Endratno, (2023) membuktikan bahwa retensi karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

H1 : Retensi karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover intention*

2. Pengaruh retensi karyawan terhadap kepuasan kerja

Dengan adanya retensi karyawan yang baik dari perusahaan maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga akan meningkat. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tampubolon dan Sagala, (2020) dimana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwasannya retensi karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian serupa dilakukan oleh Mahardika *et al.*, (2019) dimana dinyatakan dalam penelitian tersebut bahwa retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Pratiwi *et al.*, (2020) membuktikan bahwa retensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2 : Retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover intention*

Dengan kepuasan kerja yang dirasakan tinggi pada karyawan maka turnover pada karyawan juga rendah. Untuk dapat meminimalisir keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, perlu diperhatikan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Hal tersebut dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Ratnaningsih, (2021) yang menyatakan bahwasannya kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahardika *et al.*, (2019) dimana dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian serupa dilakukan oleh Mawadati dan Saputra, (2020) dimana dalam penelitian tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

H3 : Kepuasan Kerja Berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover intention*.

4. Pengaruh retensi karyawan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variable mediasi

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tampubolon dan Sagala, (2020) dimana dalam penelitian tersebut dibuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh retensi karyawan terhadap *turnover intention*.

Dalam penelitian tersebut dibuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara retensi karyawan terhadap *turnover intention*.

Retensi karyawan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* (Pratiwi *et al.*, 2020) dan juga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Mahardika *et al.*, 2019). Sehingga peneliti merumuskan hipotesis yaitu

H4 : Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara retensi karyawan terhadap *turnover intention*