

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Retensi Karyawan

a. Pengertian Retensi Karyawan

Perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan yang berkompeten tinggi dan bekerja baik. Dengan adanya retensi karyawan maka perusahaan dapat menjaga stabilitas operasional perusahaan dan mengurangi tingkat turnover. Retensi karyawan menurut Hom PW, Griffeth RW. *Employee turnover. South-Western series in human resources management; 1995* merupakan keputusan karyawan untuk tetap di dalam perusahaan dalam jangka waktu yang lama atau memilih untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkompeten untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama. Retensi karyawan adalah upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dan mencegah mereka meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu retensi karyawan penting dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya untuk mengurangi adanya turnover yang menyebabkan ketidakseimbangan operasional perusahaan menurut teori Mathis RL, Jackson JH, Valentine SR, Meglich P. *Human Resources Management; 2016*.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan menurut buku Mathis RL, Jackson JH, Valentine SR, Meglich P. *Human Resources Management; 2016* sebagai berikut:

1. Kompensasi dan imbalan

Karyawan akan bertahan pada perusahaan apabila mereka merasa bahwa gaji dan tunjangan yang diterima sesuai dengan kontribusi dan kebutuhan mereka. Selain gaji pokok, manfaat seperti asuransi, bonus, dan program pension juga memiliki dampak signifikan terhadap retensi.

2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang kondusif, aman dan nyaman memainkan peran penting dalam menjaga kepuasan karyawan. Hal ini berarti perusahaan harus memastikan tempat kerja dapat mendukung produktivitas, kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan. Hal ini mencakup penyediaan fasilitas yang memadai, pengaturan ruang kerja yang ergonomis dan suasana kerja yang harmonis

3. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja

Kualitas hubungan antara karyawan dengan atasan langsung serta rekan kerja sangat mempengaruhi retensi. Pemimpin berperan penting dalam mendukung dan komunikasi yang terbuka antara karyawan. Jika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka lebih cenderung untuk bertahan di perusahaan. Hubungan yang positif dengan perusahaan juga meningkatkan keterikatan sosial dan kenyamanan di tempat kerja.

4. Pengembangan karir

Peluang untuk dapat mengembangkan karier merupakan salah satu alasan utama karyawan memilih untuk tetap bertahan di sebuah organisasi. Perusahaan yang memberikan pelatihan, pengembangan keterampilan dan jalur karier yang jelas akan meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan cenderung merasa dihargai ketika perusahaan berinvestasi dalam pengembangan diri mereka.

5. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor emosional yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya baik dari segi tugas, tanggung jawab maupun lingkungan kerja, lebih kecil kemungkinannya untuk mencari peluang di tempat lain. Kepuasan ini mencakup rasa pencapaian, penghargaan dan pengakuan atas kontribusi.

6. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dan loyal terhadap perusahaan. Ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi, mereka cenderung tetap bertahan meskipun menghadapi tantangan di tempat kerja.

7. *Work Life Balance*

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sangatlah penting karena ketika perusahaan mendukung fleksibilitas kerja, seperti jam kerja fleksibel atau kebijakan kerja jarak jauh, karyawan lebih mungkin untuk merasa puas dan bertahan lebih lama. Keseimbangan ini membantu mengurangi stress dan meningkatkan kualitas hidup karyawan.

c. Indikator Retensi Karyawan

Indikator retensi karyawan menurut Mathis RL, Jackson JH, Valentine SR, Meglich P. *Human Resources Management*; 2016 sebagai berikut:

1. Jaminan Kesehatan

Jaminan kesehatan merupakan bentuk fasilitas kesejahteraan yang disediakan oleh perusahaan guna memenuhi kebutuhan karyawan terhadap pelayanan kesehatan. Jaminan ini dapat mencakup asuransi kesehatan, akses terhadap fasilitas medis, serta program kesehatan lainnya yang bertujuan untuk menjaga keseimbangan fisik dan psikologis karyawan agar rasa ingin bertahan pada perusahaan semakin meningkat.

2. Ketersediaan Fasilitas Perusahaan

Ketersediaan fasilitas perusahaan mengacu pada penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan tugas karyawan secara optimal. Fasilitas ini dapat berupa infrastruktur fisik, alat kerja, ruang kerja dan tempat beristirahat dari pekerjaan.

3. Hubungan Harmonis Antar Rekan Kerja

Hubungan harmonis antar rekan kerja merujuk pada interaksi yang harmonis dan konstruktif di antar karyawan dalam organisasi. Hubungan harmonis antar rekan kerja berkaitan dengan perlakuan adil atau tidak adil antar rekan kerja.

4. Pengakuan atas kontribusi pekerjaan

Pengakuan atas kontribusi pekerjaan merupakan bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas pencapaian kerja yang telah diraih. Pengakuan ini dapat berupa penghargaan formal maupun informal yang bertujuan untuk memotivasi karyawan serta meningkatkan komitmen karyawan mereka terhadap organisasi.

2.1.2 Work Life Balance

a. Pengertian Work Life Balance

Menurut Fisher (2009) mendefinisikan work-life balance sebagai upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani. Menurut Greenhaus et al.(2003) keseimbangan kehidupan-kerja adalah sejauh mana suatu individu terikat secara bersama di dalam pekerjaan dan keluarga, dan sama-sama puas dengan peran dalam pekerjaan dan peran dalam keluarganya. Menurut Lockwood (2003) Work-life

balance adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana Work-life balance dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Work-life balance berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi, dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya (Frame dan Hartog, 2003). Work-life balance memiliki konsekuensi penting bagi sikap karyawan terhadap organisasi mereka, serta untuk kehidupan karyawan (Scholarious dan Marks, 2004) dikutip oleh (5).

b. Indikator *Work Life Balance*

Indikator dari Work Life Balance menurut Ganapathi (2016) dikutip oleh (6), yaitu:

1. Keseimbangan waktu adalah berhubungan dengan waktu yang digunakan untuk bekerja dan kegiatan di luar pekerjaan
2. Keseimbangan Keterlibatan adalah suatu implikasi psikologis serta komitmen seorang individu dalam bekerja
3. Keseimbangan kepuasan adalah tingkat kepuasan kerja yang ada dirasakan individu saat bekerja dan hal – hal di luar pekerjaan

2.1.3 Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Gibson (1996) adalah lingkup identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap organisasinya. Pengertian ini berlaku secara umum, dalam artian berlaku bagi setiap pegawai pada suatu organisasi. Pengertian lainnya mengenai komitmen organisasi dikemukakan oleh Porter dan Smith dalam Steers (1977). Menurutnya, komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara pekerjaan dan organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai komitmen yang tinggi baik dilihat dari keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, maupun kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi dikutip oleh (7). Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan istilah yang menunjukkan sikap loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi dan sifatnya berkelanjutan.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi menurut Robbins and Judge (2015) ada tiga, yaitu:

1. Komitmen afektif

Komitmen afektif adalah perasaan moral identifikasi, emosional dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi.

2. Komitmen berkesinambungan

Komitmen berkesinambungan adalah berkaitan dengan kerugian yang diterima karyawan jika meninggalkan organisasi.

3. Komitmen normatif

Komitmen normatif adalah perasaan moral karyawan untuk tetap melanjutkan bekerja di organisasi dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian Terdahulu	
1.	Nama peneliti, tahun, judul	Hayyi Itqi Tammi, Deden Mulyana, Ade Komaludin; 2024; Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan pada Startup Unicorn di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi
	Fokus dan tujuan penelitian	Untuk menguji pengaruh pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di startup unicorn di wilayah Jabodetabek, dengan ukuran populasi tidak diketahui. Pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling dengan ukuran sampel sebanyak 150.
	Metode pengumpulan dan analisis data	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif.
	Temuan penelitian	1. Pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan

		<p>organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>2. Pengembangan karier, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.</p> <p>3. Pengembangan karier terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan, komitmen organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan, persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan.</p>
2.	Nama peneliti, tahun, judul	Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan umkm di grobogan; 2025;
	Fokus dan tujuan penelitian	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan pada UMKM di Grobogan.
	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UMKM yang berada di Grobogan. Namun, mengingat keterbatasan waktu dan sumber daya, tidak semua karyawan dapat dilibatkan dalam penelitian.
	Metode pengumpulan dan analisis data	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengumpulkan data secara deskriptif dengan survei kepada 80 responden untuk mengumpulkan data. Metode yang digunakan adalah survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah dirancang secara khusus.
	Temuan penelitian	Analisis data menunjukkan bahwa baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
3.	Nama peneliti, tahun, judul	Sumiati, Yoxena Waruwu; 2022; Pengaruh manajemen bakat dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan pada dinas koperasi dan ukm provinsi sumatera barat.
	Fokus dan tujuan penelitian	Untuk mengetahui pengaruh talent management dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan pada dinas koperasi dan UKM di Provinsi Sumatera Barat.

	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Populasi penelitian ini merupakan seluruh pegawai yang terdapat di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Barat yang berjumlah 58 orang. Dari populasi tersebut sampel dapat ditentukan dengan menggunakan teknik total sampling dimana jumlah populasi yang kurang dari 100 dan semua populasi dijadikan sampel. Berdasarkan populasi pegawai, maka sampel penelitian ini sebanyak 58 orang.
	Metode pengumpulan dan analisis data	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.
	Temuan penelitian	1. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan 2. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Barat.
4.	Nama peneliti, tahun, judul	Maya Raka Siwi, Riska Fii Ahsani; 2024; Pengaruh Work Life-Balance, Perceived Organizational Support (POS), dan Organizational Commitment Terhadap Retensi Karyawan pada UMKM Bakpia Lanank Jogja.
	Fokus dan tujuan penelitian	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh signifikan dari work-life balance, perceived organizational support (POS), dan komitmen organisasional terhadap retensi karyawan di UMKM Bakpia Lanank Jogja.
	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan UMKM Bakpia Lanank Jogja., dan teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh dengan total 115 responden.
	Metode pengumpulan dan analisis data	Penelitian ini menggunakan data kuantitatif, dengan sumber data utama berupa data primer. Analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS sebagai alat pengolahan data.
	Temuan penelitian	1. Work-life balance tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di UMKM Bakpia Lanank Jogja.

		2. Perceived organizational support (POS) dan komitmen organisasional menunjukkan pengaruh yang signifikan.
5.	Nama peneliti, tahun, judul	Ni Kadek Yuni Lestari, Octavianus Sumardana Pratama, Cokorda Istri Agung Vera Nindia Putri, I Dewa Agung Ayu Eka Idayanti; 2024; Pengaruh work life balance stres kerja dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pada umkm sarining serati di kabupaten gianyar.
	Fokus dan tujuan penelitian	Untuk mengetahui pengaruh secara parsial maupun simultan antara work life balance stres kerja dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pada UMKM Sarining Serati di Kabupaten Gianyar.
	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Penelitian ini memiliki populasi yang berjumlah 38 dan sampel berjumlah 38 karyawan.
	Metode pengumpulan dan analisis data	Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif terdiri dari uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, analisis determinasi, analisis statistik uji t (t-test) dan analisis statistik uji F (Ftest).
	Temuan penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara parsial work life balance berpengaruh negatif dan signifikan terhadap retensi karyawan. 2. Secara parsial stres kerja tidak berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan. 3. Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. 4. Work life balance stres kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap retensi karyawan.
6.	Nama peneliti, tahun, judul	Jamila Lamane-Harim, David Cegarra-Leiva & Ma Eugenia Sánchez-Vidal; 2021; Work-life balance supportive culture: a way to retain employees in Spanish SMEs
	Fokus dan tujuan penelitian	Untuk mengkaji ketersediaan praktik work life balance (WLB) dan peran work life balance supportive culture (WLBSC) dalam retensi karyawan di usaha kecil dan menengah (UKM) melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Penelitian ini mengeksplorasi hubungan tersebut pada UKM dengan sampel 290 karyawan dari 134 perusahaan sector

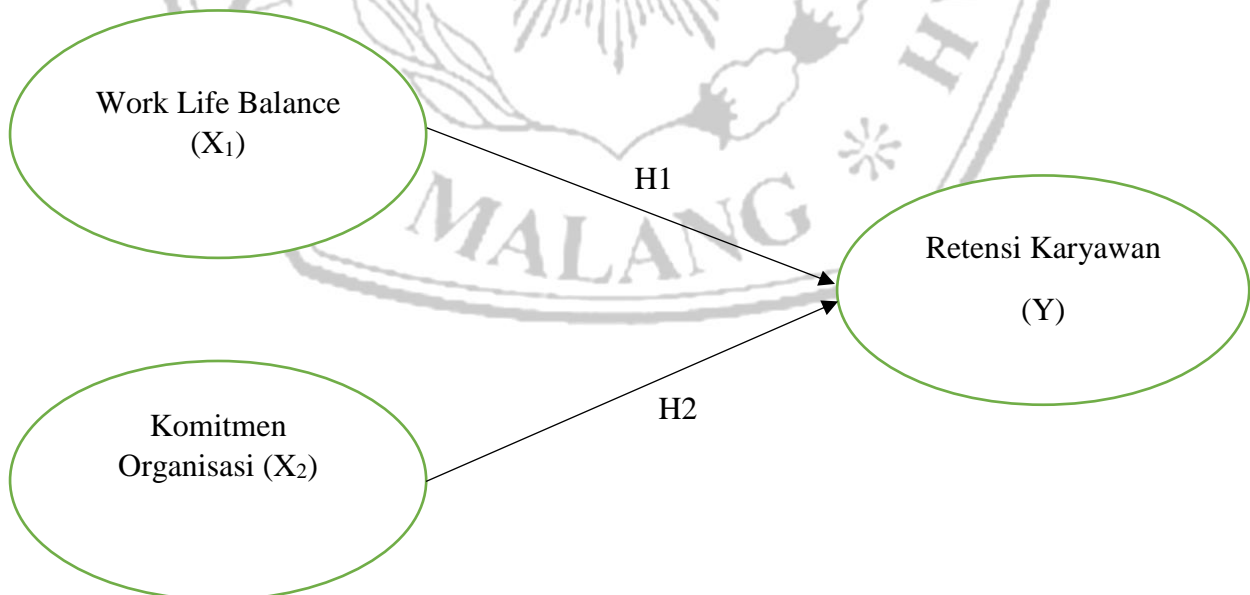
		industry di Spanyol, menggunakan Structural Equation Modelling (SEM-PLS).
	Metode pengumpulan dan analisis data	Data diperoleh melalui kunjungan pribadi dimana lima kuesioner telah disampaikan kepada masing-masing perusahaan yang setuju untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.
	Temuan penelitian	Hasilnya mengungkapkan bahwa keberadaan WLBSK adalah penentu utama kepuasan kerja, komitmen organisasi dan berkurangnya konflik kerja-keluarga. Selain itu, ada bukti kuat bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan penentu kuat niat pergantian karyawan.
7.	Nama peneliti, tahun, judul	Samina Quratulain, Abdul Karim Khan, Jonathan R. Crawshaw, Ghulam Ali Arain & Imran Hameed; 2016; A study of employee affective organizational commitment and retention in Pakistan: the roles of psychological contract breach and norms of reciprocity
	Fokus dan tujuan penelitian	Penelitian ini mengeksplorasi peran mediasi timbal balik negatif, umum, dan seimbang dalam hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis dan komitmen organisasi afektif karyawan terhadap retensi karyawan.
	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Sebuah survei terhadap 247 karyawan Pakistan di sebuah universitas negeri besar.
	Metode pengumpulan dan analisis data	Data dikumpulkan menggunakan menggunakan pemodelan persamaan struktural dan teknik bootstrapping, dan memberikan dukungan yang sangat baik untuk model kami.
	Temuan penelitian	Hasilnya mengungkapkan bahwa pelanggaran kontrak psikologis berhubungan positif dengan norma timbal balik negatif dan berhubungan negatif dengan norma timbal balik umum dan seimbang. Resiprositas negatif dan umum (tetapi tidak seimbang) berhubungan negatif dan positif (masing-masing) dengan komitmen organisasi afektif karyawan dan sepenuhnya memediasi hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis dan komitmen organisasi afektif. Selain itu, komitmen organisasi

		afektif sepenuhnya memediasi hubungan antara resiprositas umum dan negative terhadap retensi karyawan.
--	--	--

Pada penelitian yang menjadi referensi terdapat beberapa persamaan maupun perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Namun, pada penelitian di atas terdapat penelitian yang memiliki persamaan terkait pada pembahasan penelitian yang dilakukan yaitu membahas tentang retensi karyawan. Adapun persamaan lainnya yaitu metode penelitian yang digunakan menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Meskipun dengan variabel yang sama tetap ada perbedaan pada penelitian ini adalah pada penelitian sebelumnya hanya berfokus pada work life balance terhadap retensi karyawan dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan serta konteks penelitian juga memiliki perbedaan yaitu pada penelitian terdahulu populasi dan sampelnya berjumlah 50 ke atas, sedangkan populasi dan sampel yang saya teliti hanya sekitar 40 karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2019), kerangka pikir adalah model yang menunjukkan hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Berdasarkan teori tersebut, maka kerangka pikir dalam penelitian ini sebagai berikut:



Berdasarkan pada gambar di atas maka kerangka pikir penelitian terdapat variabel Work Life Balance (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Retensi Karyawan (Y).

2.4 Hipotesis

Menurut Abdullah (2015): "Hipotesis adalah jawaban sementara yang hendak diuji kebenarannya melalui penelitian" (8). Berdasarkan tinjauan pustaka serta kerangka berpikir maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

a) Pengaruh Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan

Keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kehidupan kerja merupakan suatu hal yang penting karena dapat berdampak pada kuantitas kerja seorang karyawan. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh (9)(10) yang meneliti tentang pengaruh work life balance terhadap retensi karyawan menunjukkan hasil yang signifikan yang artinya semakin baik perusahaan memberikan kebijakan work life balance dalam membantu karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga maka semakin tinggi karyawan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaan kesempatan dalam dan loyal kepada perusahaan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (11) work-life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention.

H1: Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

b) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (12) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, hal ini berarti semakin terbentuknya rasa komitmen organisasional pada karyawan maka akan semakin kuat keinginan karyawan untuk tetap berada pada perusahaan untuk itu perusahaan harus tetap menjaga komitmen karyawan pada organisasi sehingga retensi karyawan tetap terjaga bahkan meningkat. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (13) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin besar kemungkinan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut.

H2: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

c) Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap retensi karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (14) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi memiliki nilai signifikan yang lebih tinggi dibandingkan dengan Work-Life Balance.

H3: Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap retensi karyawan

