

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

a. *Employee Retention* (retensi karyawan)

1. Pengertian

Menurut Frank et al., (2004) untuk mencapai sasaran bisnis, perusahaan melakukan usaha untuk menjaga karyawan yang berkinerja tinggi dan diinginkan, yang disebut sebagai strategi mempertahankan karyawan (Khalid & Nawab, 2018). Teori ini mengemukakan bahwa upaya untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dapat mengurangi tingkat turnover dalam perusahaan. Satu diantara strategi retensi yang dapat dilakukan dengan cara memberikan lingkungan kerja yang kondusif dan peluang pengembangan karir yang jelas.

Employee retention adalah upaya dan tindakan yang diambil oleh perusahaan dengan tujuan menjaga karyawan yang memiliki potensi untuk tetap bekerja dalam organisasi. Dengan menjaga karyawan yang berkualitas, perusahaan dapat mengoptimalkan pencapaian tujuannya dan menghindari biaya yang tinggi terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru (Novianto, 2023).

Employee retention atau retensi karyawan adalah kekuatan suatu perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan

berpotensi tinggi dalam perusahaan selama jangka waktu yang panjang. Tujuan utama dari *employee retention* untuk meminimalkan turnover atau pergantian karyawan yang dapat mengakibatkan biaya yang tinggi bagi perusahaan (Khalid & Nawab, 2018).

2. Indikator

Adapun indikator yang dikembangkan oleh Mathis & Jackson (2006) yaitu :

a) Peluang karir

Peluang karir adalah berdasarkan data yang diperoleh atau kesempatan untuk memperoleh posisi atau jabatan yang lebih tinggi atau menarik dalam suatu bidang pekerjaan atau perusahaan. Peluang karir dapat muncul dari banyak faktor, seperti pertumbuhan bisnis, perubahan perusahaan, pengembangan keterampilan atau pendidikan, dan pergeseran kebutuhan pasar atau industri. Dalam konteks karir, peluang dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan karir tertentu, seperti meningkatkan gaji, mengejar posisi manajemen atau kepemimpinan, atau mengembangkan keterampilan dan pengalaman dalam bidang tertentu. Memahami peluang karir dan bagaimana untuk mengambil keuntungan dari mereka dapat membantu seseorang untuk mencapai tujuan karir dan meraih keberhasilan profesional (Sa'diyah et al., n.d.).

b) Hubungan karyawan

Hubungan karyawan mengacu pada interaksi dan komunikasi yang terjadi antara karyawan di dalam perusahaan. Ini mencakup interaksi antara atasan dan bawahan, serta antara rekan kerja. Hubungan karyawan yang baik mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan, serta membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis. Hubungan karyawan yang buruk, di sisi lain, dapat menyebabkan konflik, stres, ketidakpuasan kerja, dan bahkan mengganggu produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk mempromosikan hubungan karyawan yang positif dan memastikan bahwa masalah atau konflik yang muncul diatasi dengan tepat dan efektif (Sa'diyah et al., n.d.).

c) Komponen perusahaan

Komponen perusahaan mengacu pada bagian-bagian atau elemen-elemen yang membentuk suatu perusahaan atau perusahaan. Ada beberapa komponen perusahaan yang penting untuk dikenali, yaitu:

1. Visi dan misi perusahaan

Visi adalah gambaran ideal dan jangka panjang tentang tujuan perusahaan, sedangkan misi adalah cara untuk mencapai visi tersebut melalui tujuan yang spesifik dan terukur.

2. Struktur perusahaan

Struktur perusahaan mencakup bagaimana perusahaan diatur dan mengelola pekerjaannya, termasuk departemen dan

fungsinya, tingkat hierarki dan hubungan antar bagian dan karyawan.

3. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja untuk perusahaan dan membantu menjalankan operasi bisnis. Ini mencakup rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, dan manajemen penggajian.

4. Keuangan

Komponen keuangan mencakup bagaimana perusahaan menghasilkan, mengelola, dan menggunakan uang untuk mencapai tujuan bisnisnya. Ini termasuk akuntansi, perencanaan keuangan, pengelolaan risiko, dan pengelolaan investasi.

5. Produksi dan operasi

Komponen produksi dan operasi mencakup bagaimana perusahaan memproduksi produk atau layanan, bagaimana mereka didistribusikan atau dijual, dan bagaimana operasi bisnis dijalankan secara efektif dan efisien.

6. Pemasaran

Komponen pemasaran mencakup bagaimana perusahaan memasarkan produk atau layanannya untuk mencapai tujuan bisnisnya. Ini mencakup strategi pemasaran, branding, dan promosi.

Semua komponen ini saling terkait dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan. Perusahaan yang sukses memahami pentingnya setiap komponen dan mengintegrasikannya dengan baik ke dalam operasi bisnisnya.

d) Rancangan tugas dan pekerjaan

Rancangan tugas dan pekerjaan merujuk pada proses perancangan dan pengaturan tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan dalam suatu perusahaan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang efektif harus mencakup pemahaman tentang tugas-tugas apa yang harus dilakukan oleh karyawan, bagaimana tugas-tugas tersebut harus dilakukan, dan bagaimana tugas-tugas tersebut berhubungan dengan tugas-tugas lain di dalam perusahaan. Tujuan utama dari rancangan tugas dan pekerjaan adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi karyawan dan perusahaan secara keseluruhan. Rancangan tugas yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja, mengurangi stres, meminimalkan ketidakpastian dan ambiguitas dalam tugas-tugas, dan meningkatkan pengalaman kerja karyawan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih efektif dan efisien, sementara juga memenuhi kebutuhan dan tujuan karyawan.

b. *Turnover Intention* (niat keluar kerja)

1. Pengertian

Menurut Harnoto (2002) *turnover intention* adalah situasi di mana seseorang memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan dan mencari peluang pekerjaan yang lebih baik di masa depan (Prayogi et al., 2019).

Turnover intention adalah perilaku yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki keinginan kuat untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Hal ini dapat berdampak negatif pada perusahaan, karena dapat mengakibatkan rendahnya keberlanjutan dalam hal kehadiran karyawan dan mendorong perusahaan untuk mengeluarkan biaya yang lebih tinggi untuk merekrut dan melatih karyawan yang baru (Hidayati & Saputra, 2018).

Afiudin et al., (2017) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini dengan tujuan mencari pekerjaan yang lebih baik di waktu yang akan datang. Teori ini mengemukakan bahwa faktor-faktor seperti ketidakpuasan kerja, kurangnya peluang pengembangan karir, dan kurangnya dukungan dari atasan atau rekan kerja dapat meningkatkan niat keluar kerja pada karyawan (Prayogi et al., 2019). Ini biasanya digunakan dalam konteks perusahaan, dan merupakan indikator penting dari kesejahteraan dan stabilitas karyawan.

2. Faktor yang mempengaruhi

(Bagus & Satrya, 2019) mengemukakan beberapa faktor, yaitu:

- a) Faktor Lingkungan Kerja

Kondisi kerja yang buruk seperti lingkungan kerja yang tidak kondusif, kurangnya dukungan dan pengakuan dari atasan dan rekan kerja, dan kurangnya keadilan dalam hal gaji dan tunjangan.

b) Faktor Kepuasan Kerja

Kurangnya kepuasan kerja terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, kurangnya peluang pengembangan karir, dan ketidakpuasan dengan kondisi kerja.

c) Faktor Gaji dan Tunjangan

Kompensasi yang tidak sesuai dengan kinerja, kondisi kerja, dan beban kerja.

d) Faktor Pribadi

Faktor pribadi seperti perubahan kondisi keluarga atau kesehatan, perpindahan lokasi, atau keinginan untuk mengejar kesempatan karir yang lebih baik.

e) Faktor Hubungan

Konflik dengan rekan kerja atau atasan, atau kurangnya dukungan sosial dari rekan kerja.

3. Jenis jenis

Menurut Robbins (2006) terdapat beberapa jenis *turnover intention* (Harvida & Wijaya, 2020), yaitu:

a) *Voluntary Turnover*

Niat keluar kerja yang disebabkan ketika seorang karyawan memilih untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela. Hal ini dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kurangnya kesempatan pengembangan karir, kurangnya penghargaan atau imbalan yang sesuai, atau ketidakcocokan dengan budaya perusahaan.

b) Involuntary Turnover

Niat keluar kerja yang disebabkan oleh keputusan perusahaan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan karyawan, seperti pemutusan hubungan kerja atau pengurangan tenaga kerja.

c) Functional Turnover

Niat keluar kerja yang disebabkan oleh keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya karena telah mencapai tujuan karir yang diinginkan atau keinginan untuk mencari pengalaman baru.

d) Dysfunctional Turnover

Niat keluar kerja yang tidak diinginkan oleh perusahaan, di mana karyawan yang produktif dan terampil meninggalkan pekerjaannya karena faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan, seperti lingkungan kerja yang tidak kondusif atau kebijakan perusahaan yang tidak adil.

e) Anticipatory Turnover

Niat keluar kerja yang disebabkan oleh keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya pada masa yang akan datang, misalnya untuk mengejar kesempatan karir yang lebih baik.

f) *Internal Turnover*

Niat keluar kerja yang disebabkan oleh keputusan karyawan untuk meninggalkan posisi saat ini dan pindah ke posisi lain di dalam perusahaan.

4. Indikator

Kuncoro (1998) menguraikan tiga model dimensi yang berkaitan dengan *turnover intention*, yang sebelumnya telah dikembangkan oleh March dan Simon (1958), Mobley (1977), dan Price (1977) seperti yang dijelaskan dalam Fachrezy (2014). Ketiganya memiliki prediksi yang sama terkait dengan keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan, yaitu bahwa evaluasi terhadap situasi saat ini yang melibatkan ketidakpuasan dapat menjadi pemicu niat untuk keluar dan mencari pekerjaan lain (Sa'diyah et al., n.d.). Terdapat tiga *item* yang digunakan untuk mengukur niat berpindah dengan tujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang dimensi niat berpindah yang berbeda yaitu :

a) *Thinking of quitting*

Thinking of quitting adalah ungkapan yang digunakan untuk menggambarkan keadaan seseorang yang sedang mempertimbangkan untuk meninggalkan atau keluar dari pekerjaan atau suatu perusahaan.

Orang yang "*thinking of quitting*" berdasarkan data yang diperoleh merasa tidak puas dengan pekerjaannya, merasa tidak dihargai, tidak berkembang atau terlibat dalam tugas yang kurang menarik, atau karena faktor lain yang membuat mereka tidak nyaman dengan lingkungan kerja atau kondisi kerja mereka. Meskipun seseorang sedang mempertimbangkan untuk keluar, hal itu belum berarti dia pasti akan melakukannya. Kadang-kadang, pertimbangan tersebut dapat memicu perubahan positif dalam situasi kerja dan membantu seseorang untuk menyelesaikan masalah atau mencari solusi yang lebih baik sebelum akhirnya memutuskan untuk keluar.

b) *Intention to search*

Intention to search mengacu pada keadaan seseorang yang memiliki niat atau tujuan untuk mencari pekerjaan baru, meskipun mereka saat ini masih bekerja di perusahaan yang sama. Intensi ini biasanya muncul ketika seseorang merasa tidak puas dengan kondisi kerja atau tidak dapat mengembangkan karir mereka di perusahaan saat ini.

Orang dengan *intention to search* berdasarkan data yang diperoleh mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan baru, melamar ke perusahaan lain, atau bahkan memulai usaha sendiri. Namun, seperti halnya dengan *thinking of quitting*, memiliki *intention to search* belum tentu berarti seseorang akan segera meninggalkan pekerjaan mereka.

Hal ini hanya menunjukkan bahwa seseorang sedang mempertimbangkan opsi lain dan mencari peluang yang lebih baik.

c) *Intention to quit*

Intention to quit adalah ungkapan yang mengacu pada keadaan seseorang yang memiliki niat atau keinginan untuk meninggalkan pekerjaan atau perusahaan mereka. Niat ini dapat disebabkan oleh berbagai alasan, seperti kurangnya pengakuan, tidak puas dengan gaji atau manfaat, kelebihan beban kerja, atau konflik dengan rekan kerja atau atasan. *Intention to quit* seringkali merupakan tanda awal dari keputusan seseorang untuk benar-benar keluar dari pekerjaan mereka. Meskipun demikian, ada kasus di mana seseorang dengan *intention to quit* bisa merubah pikiran mereka setelah mendapat penawaran yang lebih baik dari perusahaan saat ini atau menemukan solusi untuk memecahkan masalah mereka.

c. ***Job Satisfaction* (kepuasan kerja)**

1. **Pengertian**

Robbins (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi individu tentang sejauh mana pekerjaan mereka memberikan peluang untuk mencapai kebutuhan dasar, seperti otonomi, tanggung jawab, dan perkembangan pribadi (Novalia et al., 2021). Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mampu mempengaruhi kinerja karyawan dan meminimalkan tingkat turnover.

Kepuasan kerja adalah faktor kunci yang memiliki dampak besar pada perusahaan, karena memiliki potensi untuk memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Hal ini dapat tercermin melalui produktivitas mereka dan perilaku yang ditunjukkan dalam pekerjaan, termasuk tingkat dedikasi dan kesungguhan dalam menjalankan tugas mereka (Lestari & Prahiawan, 2018).

Kepuasan kerja adalah pandangan dan evaluasi karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup elemen-elemen seperti lingkungan kerja, interaksi dengan rekan kerja, kompensasi yang diterima, serta faktor-faktor fisik dan emosional yang terkait dengan situasi kerja (Mulyana et al., 2021).

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka biasanya lebih produktif, kreatif, dan cenderung bertahan lebih lama di perusahaan. Melainkan, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih sering absen, lebih cenderung melakukan tindakan yang merugikan perusahaan, dan lebih berdasarkan data yang diperoleh untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Kepuasan kerja juga dapat berdampak positif pada kesejahteraan psikologis karyawan, seperti merasa lebih bahagia, lebih percaya diri, dan lebih seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkannya.

2. Faktor yang mempengaruhi

Sutrisno (2017) menguraikan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Mulyana et al., 2021), yaitu:

a) Lingkungan kerja yang aman dan nyaman

Karyawan akan merasa puas ketika mereka merasa aman dan nyaman di tempat kerja. Hal ini meliputi faktor-faktor seperti keamanan fisik, kualitas udara, pencahayaan, suhu, dan kebisingan.

b) Kompensasi dan tunjangan yang adil

Gaji dan tunjangan yang adil dan memadai merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa puas ketika mereka merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka dihargai dan dihargai secara adil.

c) Kesempatan pengembangan dan promosi

Karyawan akan merasa puas ketika mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan memperoleh keterampilan baru. Hal ini termasuk kesempatan untuk belajar, pelatihan, pengembangan karir, dan promosi.

d) Dukungan dari manajer dan rekan kerja

Karyawan akan merasa puas ketika mereka merasa didukung oleh manajemen dan rekan kerja. Hal ini meliputi dukungan dalam menyelesaikan tugas-tugas, dukungan emosional, dan dukungan dalam mengatasi masalah di tempat kerja.

e) Kepemimpinan yang efektif

Kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini meliputi kemampuan manajer untuk memberikan arahan yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, memberikan pengakuan dan penghargaan, dan memimpin dengan contoh yang baik.

f) Waktu kerja yang fleksibel

Waktu kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena berdasarkan data yang diperoleh kan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka.

g) Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi

Karyawan akan merasa puas ketika mereka memiliki waktu yang cukup untuk keluarga dan kegiatan pribadi. Ini dapat dicapai melalui jadwal kerja yang fleksibel, cuti yang cukup, dan kebijakan-kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

3. Jenis jenis

Menurut Hasibuan (2000) jenis-jenis kepuasan kerja (Zuraida, 2020), terdiri dari:

a) Kepuasan terhadap Gaji dan Imbalan

Mencakup perasaan puas atau tidak puasnya karyawan terhadap kompensasi finansial yang mereka terima. Gaji, bonus, tunjangan, dan

manfaat lainnya memainkan peran penting dalam memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dibayar dengan adil dan sesuai dengan kontribusi mereka cenderung lebih puas.

b) Kepuasan terhadap Hubungan Kerja

Mencakup kepuasan karyawan terhadap hubungan interpersonal di tempat kerja. Hubungan yang positif dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan memuaskan.

c) Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja

Berkaitan dengan faktor-faktor fisik dan lingkungan kerja seperti kebersihan, kenyamanan, dan fasilitas yang tersedia dapat memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang nyaman dan teratur cenderung lebih puas.

d) Kepuasan terhadap Tantangan dan Tanggung Jawab

Karyawan yang merasa pekerjaan mereka menantang, memberikan kesempatan untuk berkembang, dan memberikan rasa tanggung jawab seringkali lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka merasa terlibat dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

e) Kepuasan terhadap Pengakuan dan Apresiasi

Pengakuan atas prestasi kerja, pujian, penghargaan, dan penghargaan dari atasan atau sesama karyawan dapat meningkatkan

kepuasan kerja. Hal ini menciptakan perasaan dihargai dan diakui atas usaha mereka.

f) Kepuasan terhadap Keseimbangan Kerja-Hidup

Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah faktor penting dalam kepuasan kerja. Karyawan yang dapat mengelola waktu mereka dengan baik dan memiliki waktu untuk kehidupan pribadi dan keluarga cenderung lebih puas.

g) Kepuasan terhadap Keadilan dan Perlakuan yang Adil

Keadilan di tempat kerja, termasuk perlakuan yang adil dalam hal promosi, pengakuan, dan penghargaan, memengaruhi kepuasan kerja. Ketidakadilan atau perlakuan yang tidak adil dapat mengurangi kepuasan kerja.

h) Kepuasan terhadap Perkembangan Karier

Kesempatan untuk pengembangan karier, pelatihan, dan peluang untuk meraih posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang melihat masa depan yang cerah dalam perusahaan cenderung lebih puas.

i) Kepuasan terhadap Kesempatan Berkontribusi

Karyawan merasa puas jika mereka memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan dan visi perusahaan. Mereka merasa terlibat dalam pencapaian kesuksesan perusahaan.

j) Kepuasan terhadap Budaya dan Nilai Perusahaan

Kesesuaian nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan budaya perusahaan juga berperan dalam kepuasan kerja. Jika nilai-nilai karyawan cocok dengan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan, mereka cenderung lebih puas.

4. Indikator

Terdapat lima indikator kepuasan kerja menurut Rast&Tourani (2012) (Novalia et al., 2021), yaitu:

a) Pekerjaan

Pekerjaan dapat mencakup berbagai jenis kegiatan, seperti produksi, penjualan, pemasaran, pengelolaan, dan pelayanan pelanggan. Seorang pekerja biasanya memiliki tanggung jawab dan tugas tertentu yang harus diselesaikan dalam pekerjaannya. Pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai tingkat keahlian dan kualifikasi, tergantung pada jenis pekerjaan dan perusahaan yang memberikan pekerjaan tersebut. Pekerjaan juga dapat diidentifikasi oleh level atau tingkatannya, seperti pekerjaan tingkat masuk atau pekerjaan manajerial. Pekerjaan tingkat masuk biasanya membutuhkan kualifikasi pendidikan atau keterampilan minimum, sedangkan pekerjaan manajerial memerlukan keterampilan kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan strategis yang lebih tinggi.

Dalam konteks bisnis, pekerjaan sangat penting karena melibatkan karyawan sebagai sumber daya manusia yang membantu perusahaan

mencapai tujuannya. Pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan efisien dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih baik.

b) Kompensasi

Kompensasi dalam konteks bisnis merujuk pada penggantian atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan mereka sebagai bentuk pengakuan dan penghargaan atas kerja yang telah dilakukan. Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, tunjangan, insentif, manfaat kesehatan, tunjangan pensiun, dan lain-lain. Kompensasi juga dapat diberikan dalam bentuk langsung atau tidak langsung, seperti cuti tahunan dan cuti sakit. Tujuan dari kompensasi adalah untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan memberikan penghargaan yang adil dan memadai atas kontribusi mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka di perusahaan. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan standar industri dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja baik, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja. Kebijakan kompensasi yang baik melibatkan perencanaan dan analisis yang cermat dari berbagai faktor, seperti kemampuan dan keterampilan karyawan, posisi pekerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan anggaran perusahaan. Perusahaan harus memperhitungkan berbagai faktor ini untuk mengembangkan paket

kompensasi yang kompetitif dan adil yang dapat menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

c) Komunikasi

Dalam konteks perusahaan, komunikasi adalah salah satu keterampilan terpenting yang harus dimiliki oleh karyawan dalam segala tingkatan. Komunikasi efektif dapat membantu memperkuat hubungan antar karyawan dan antara karyawan dengan manajemen, serta membantu mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan produktivitas perusahaan. Komunikasi yang efektif harus jelas, terorganisir, dan relevan dengan konteks dan tujuan komunikasi. Komunikasi yang buruk atau tidak efektif dapat menyebabkan kebingungan, konflik, dan kegagalan dalam mencapai tujuan bisnis. Oleh karena itu, karyawan harus belajar dan mengembangkan keterampilan komunikasi yang efektif untuk membantu membangun hubungan yang baik antara karyawan, memperkuat budaya perusahaan, dan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Komunikasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, termasuk lisan, tertulis, non-verbal, dan bahkan melalui media digital. Komunikasi lisan dapat terjadi secara langsung melalui percakapan tatap muka, atau melalui telepon, video konferensi, atau aplikasi pesan instan. Komunikasi tertulis dapat berupa surat, email, atau laporan tertulis. Komunikasi non-verbal, seperti bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan

intonasi suara, juga dapat memberikan informasi penting dalam suatu interaksi.

d) Rekan kerja

Rekan kerja dapat menjadi sumber dukungan sosial dan profesional, seperti membantu dalam menyelesaikan tugas atau memberikan saran tentang masalah di tempat kerja. Selain itu, mereka juga dapat menjadi saingan dalam meraih kesempatan atau promosi di tempat kerja. Rekan kerja memiliki peran penting dalam membangun budaya kerja yang positif dan produktif. Kualitas hubungan antar rekan kerja dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk membangun hubungan kerja yang sehat dan saling mendukung dengan rekan kerja, dan menghindari konflik atau persaingan yang tidak sehat di tempat kerja.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian	Metode Penelitian
(Wulansari et al., 2020)	<ul style="list-style-type: none">• <i>Employee retention</i> (X)• <i>Turnover Intention</i> (Y)	Peneliti menemukan bahwa <i>employee retention</i> (mempertahankan karyawan) memiliki pengaruh positif yang	1. Kuesioner dan wawancara

		<p>signifikan terhadap pengurangan <i>turnover intention</i> (kecenderungan karyawan untuk resign) pada karyawan di Kantor Pusat Bank Lampung. Dengan kata lain, semakin efektif upaya mempertahankan karyawan, semakin rendah tingkat keinginan karyawan untuk resign. Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa adanya hubungan negatif yang signifikan antara <i>employee retention</i> dan <i>turnover intention</i>. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat <i>employee retention</i>, semakin rendah tingkat <i>turnover intention</i> pada karyawan. Hasil penelitian ini memberikan saran bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam mempertahankan karyawan dan mengurangi <i>turnover intention</i>. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kompensasi dan benefit yang baik, memberikan kesempatan pengembangan karir, meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan, serta menciptakan</p>	<p>2. Analisis regresi linier berganda</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

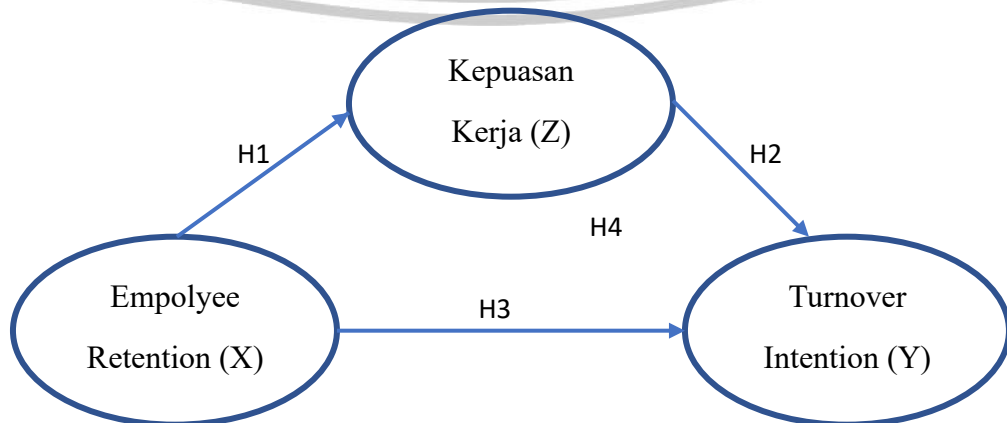
		lingkungan kerja yang positif dan mendukung.	
(Naz et al., 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work Environment</i> (X1) • <i>Employee Retention</i> (X2) • <i>Role of Organizational Commitment</i> (Y1) • <i>Person Organization</i> (Y2) 	<p>Hasil penelitian ini memberikan saran bagi perusahaan untuk memperhatikan faktor faktor yang terkait dengan <i>supportive work environment</i>, <i>organizational commitment</i>, dan <i>person-organization fit</i> dalam upaya mempertahankan karyawan. Perusahaan dapat meningkatkan <i>supportive work environment</i> dengan memperhatikan factor faktor yang telah disebutkan sebelumnya dan memberikan kesempatan pengembangan karir yang jelas. Selain itu, perusahaan juga dapat meningkatkan <i>organizational commitment</i> dan <i>person organization fit</i> dengan memberikan kesempatan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan menciptakan budaya perusahaan yang mendukung.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitatif 2. Kuesioner 3. Structural equation modelling (SEM)
(Khalid & Nawab, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Participation</i> (X1) 	<p>Hasil penelitian ini memberikan saran bagi perusahaan untuk meningkatkan <i>employee retention</i> dengan memperhatikan faktor faktor</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitatif 2. Kuesioner

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Retention</i> (X2) • <i>Compensation</i> (Y) 	<p>seperti <i>employee participation</i> dan <i>compensation</i>. Perusahaan dapat meningkatkan <i>employee participation</i> dengan memberikan kesempatan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan perusahaan dan memberikan program pengembangan karir yang jelas. Selain itu, perusahaan juga dapat meningkatkan <i>compensation</i> dengan memberikan gaji, tunjangan, dan insentif yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan.</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Sumber: Data diolah, 2023.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada *turnover intention* sebagai variabel *dependent* dan *employee retention* sebagai variabel *independent* dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Adapun perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian dan hasil yang ada.

C. Model Penelitian dan Hipotesis



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Gambar 2.1 merupakan kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini, variable yang dipilih pada penelitian ini adalah *Employee Retention* (X), *Turnover Intention* (Y) dan Kepuasan Kerja sebagai variable (Z).

1. Pengaruh *Employee Retention* Terhadap Kepuasan Kerja

Seorang manajer perlu menunjukkan minat terhadap sikap karyawan karena sikap ini dapat memberikan peringatan mengenai potensi masalah dan juga memiliki pengaruh besar terhadap perilaku mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat pengunduran diri dan absensi yang lebih rendah. Jika seorang manajer ingin mengurangi tingkat absensi dan meningkatkan retensi karyawan, khususnya karyawan yang produktif, mereka harus melakukan segala yang mereka bisa untuk menciptakan sikap-sikap positif di lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan tersebut (Lisdayanti et al., 2018).

Semakin tinggi *employee retention* di Lyly Bakery Babat, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan di sana. Hal ini dapat didasarkan pada asumsi bahwa karyawan yang merasa dihargai dan dihormati oleh perusahaan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih cenderung bertahan di perusahaan (Lisdayanti et al., 2018). Jadi, *employee*

retention yang kuat di Lyly Bakery Babat ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil, berkualitas, dan mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi, pada akhirnya dapat membantu mengurangi *turnover intention* dan mempertahankan talenta yang berharga dalam perusahaan.

H1: *Employee retention* berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja yang rendah seringkali dikaitkan dengan tingkat stres yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka berdasarkan data yang diperoleh mengalami stres yang lebih tinggi karena mereka merasa tertekan oleh tuntutan pekerjaan yang mereka anggap tidak memuaskan. Stres ini dapat mempengaruhi kesejahteraan fisik dan mental, dan sebagai respons, seseorang berdasarkan data yang diperoleh mempertimbangkan untuk berpindah agar dapat mengurangi tingkat stres tersebut (NingTyas et al., 2020).

Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan di Lyly Bakery Babat, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan di sana . Hal ini dapat didasarkan pada asumsi bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka dan lingkungan kerja cenderung lebih loyal terhadap perusahaan dan kurang cenderung mencari pekerjaan di tempat lain (Jehanzeb et al., 2013 dalam (Bagus & Satrya, 2019)). Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung mengalami ketidakpuasan kerja.

Ketidakpuasan ini bisa timbul dari berbagai faktor, seperti beban kerja yang berlebihan, konflik dengan rekan kerja atau atasan, kurangnya pengakuan, atau kurangnya peluang pengembangan. Ketika seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ini dapat menjadi pemicu niat untuk mencari pekerjaan baru yang diharapkan lebih memuaskan.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*

3. Pengaruh *Employee Retention* Terhadap *Turnover Intention*

Penting bagi perusahaan untuk melakukan *employee retention* karena hal ini dapat membantu mengurangi pengeluaran perusahaan, seperti yang telah dilakukan oleh Lyly Bakery. Tujuan dari *employee retention* untuk menjaga karyawan berkualitas yang sudah ada di perusahaan selama berdasarkan data yang diperoleh, karena karyawan berkualitas dianggap sebagai aset berharga yang tidak terlihat (*intangible asset*) dan sangat berharga bagi perusahaan. Semakin tinggi *employee retention* maka semakin rendah *turnover intention* atau niat untuk keluar dari perusahaan, karena dapat meningkatkan kepuasan kerja dan rasa loyalitas karyawan, mengurangi biaya penggantian karyawan, meningkatkan kontinuitas dan stabilitas, serta membangun reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang baik dan menarik (Purnama, 2019). Hal ini karena *employee retention* dapat memberikan kepuasan kerja dan rasa loyalitas kepada karyawan, yang membuat mereka lebih enggan untuk meninggalkan perusahaan.

H3: *Employee retention* berpengaruh terhadap *turnover intention*

4. Pengaruh *Employee Retention* Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Hasibuan (2001) menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat menjadi faktor penting dalam mempengaruhi tingkat *turnover intention* dan kepuasan kerja ini juga bertindak sebagai perantara antara *employee retention* dan *turnover intention*. Yang berarti bahwa *employee retention* memiliki efek pada kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi *turnover intention*. Juga cara untuk menjelaskan bagaimana *employee retention* berdampak pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Serta memberikan dasar bagi pengembangan strategi manajemen yang lebih efektif untuk mempertahankan karyawan dan mengurangi niat pindah.

H4: *Employee retention* berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*

