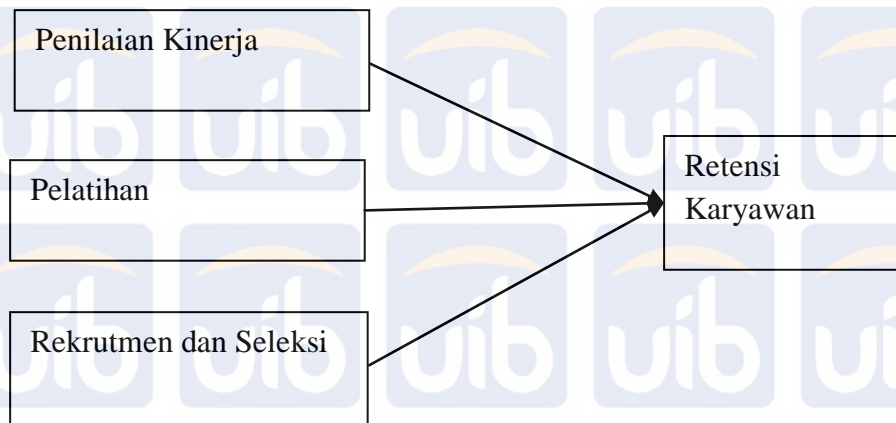


BAB II KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

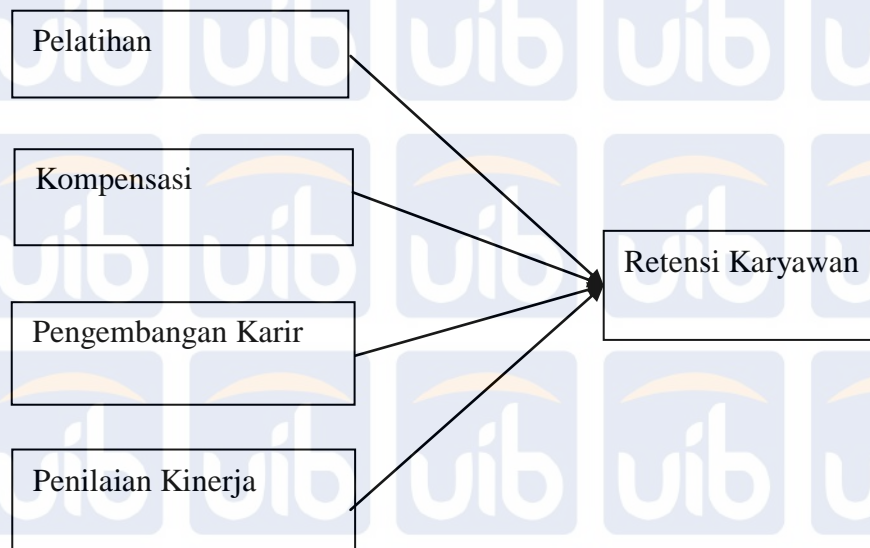
2.1 Model-Model Penelitian Terdahulu

Yousuf dan Siddqui (2019) melakukan penelitian yang berkaitan dengan retensi karyawan pada karyawan di bidang IT dan perbankan di Pakistan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan faktor-faktor yang membantu dalam mempertahankan karyawan di bidang TI dan industri perbankan. Faktor-faktor ini termasuk penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan dan lingkungan kerja.



Gambar 2.1 Factors Influencing Employee Retention: A Karachi Based Comparative Study on IT and Banking Industry. Sumber: Yousuf dan Siddqui (2019).

Penelitian Manthi *et al.*, (2018) ini berusaha untuk menetapkan bagaimana praktik Manajemen Sumber Daya Manusia memprediksi niat keluar dari kampus tempat mengajar di perguruan tinggi di Kenya. Tujuan dari penelitian ini adalah: untuk menetapkan pengaruh pelatihan, kompensasi, pengembangan karir dan manajemen kinerja pada niat pergantian tutor di PTTC di Kenya. Ruang lingkup penelitian ini adalah wilayah Metropolitan Nairobi.



Gambar 2.2 How Do Human Resource Management Practices Predict Employee Turnover Intentions: An Empirical Survey of Teacher Training Colleges in Kenya

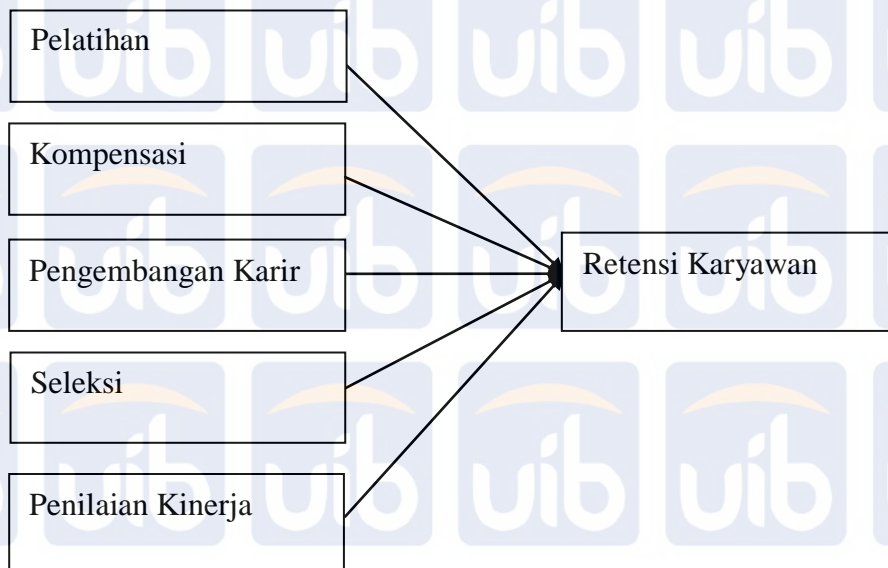
Sumber: Manthi *et al.*, (2018).

Penelitian ini menyajikan penyelidikan empiris efek Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia pada Retensi Karyawan dalam industri asuransi di Nigeria.

Studi ini dimotivasi oleh kebutuhan untuk memecahkan masalah perputaran karyawan yang tinggi di industri asuransi Nigeria. Penelitian ini dipandu oleh dua tujuan utama, dari mana pertanyaan penelitian yang sesuai dan hipotesis

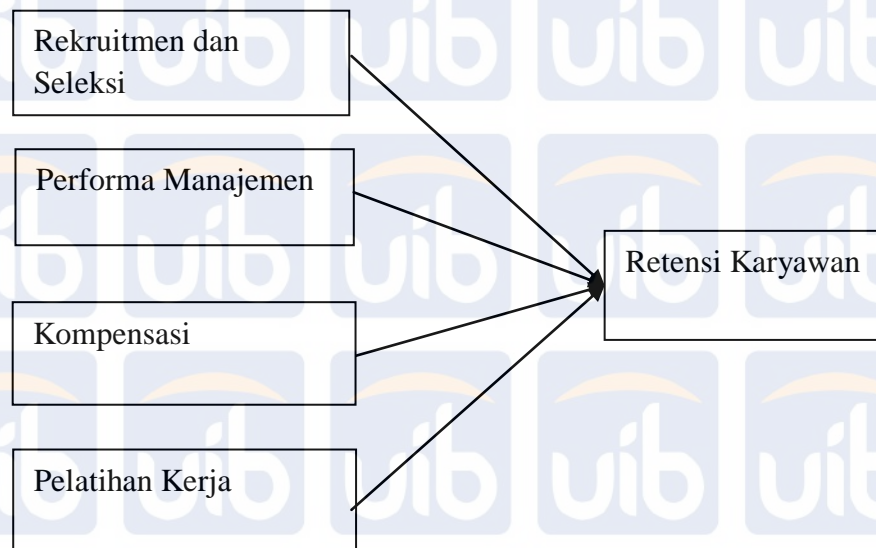
dirumuskan Sampel 250 ditentukan dari populasi 785. Studi ini menyimpulkan dari hasil sebagaimana dikonfirmasi oleh survei bahwa ada efek yang lemah dan tidak signifikan dari praktek HRM pada Retensi karyawan di industri asuransi

Nigeria.



Gambar 2.3 Effect of Human Resource Management Practices on Employee Retention and Performance in Nigerian Insurance Industry. Sumber: Chukwuka dan Nwakoby (2018).

Pada dunia bisnis sekarang, tingkat retensi karyawan dalam perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Wijesiri *et al.*, (2018) meneliti apakah rekrutmen dan seleksi, dan manajemen performa, kompensasi dan pelatihan kerja terhadap retensi karyawan. 237 karyawan tingkat eksekutif dari beberapa perusahaan di Sri Lanka dijadikan sampel dalam penelitian ini melalui penyebaran kuesioner. Penelitian ini menyimpulkan bahwa empat variabel ini berpengaruh signifikan positif terhadap variabel dependennya yaitu retensi karyawan.



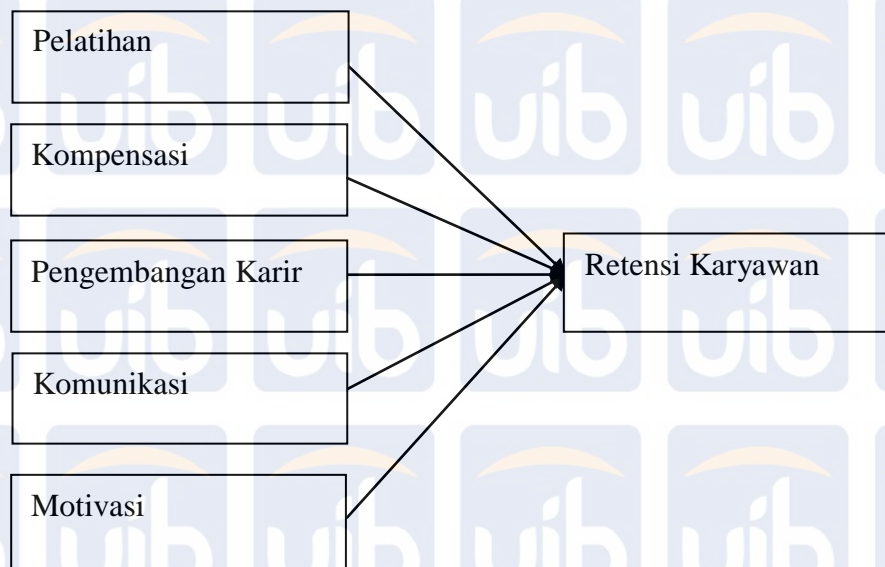
Gambar 2.4 The Impact of HR Practices on Employee Retention: A Case of BPO Sector, Sri Lanka. Sumber: Wijesiri et al., (2018)

Penelitian Chiekezie *et al.*, (2017) ini berusaha untuk menguji pengaruh manajemen kompensasi atas retensi karyawan. Penelitian ini secara khusus ditetapkan untuk mengetahui hubungan antara kompensasi dan retensi karyawan pada karyawan bank komersial di Awka, Nigeria. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif. Temuan itu mengungkapkan bahwa ada hubungan yang positif antara gaji dan retensi karyawan. Penelitian ini menyimpulkan jika manajemen gagal untuk mengelola kebijakan kompensasi yang baik untuk mempertahankan karyawan, maka karyawan mungkin akan meninggalkan pekerjaan jika menemukan penawaran yang lebih baik di tempat lain.



Gambar 2.5 Compensation Management and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State, Nigeria. Sumber: Chiekezie et al., (2017)

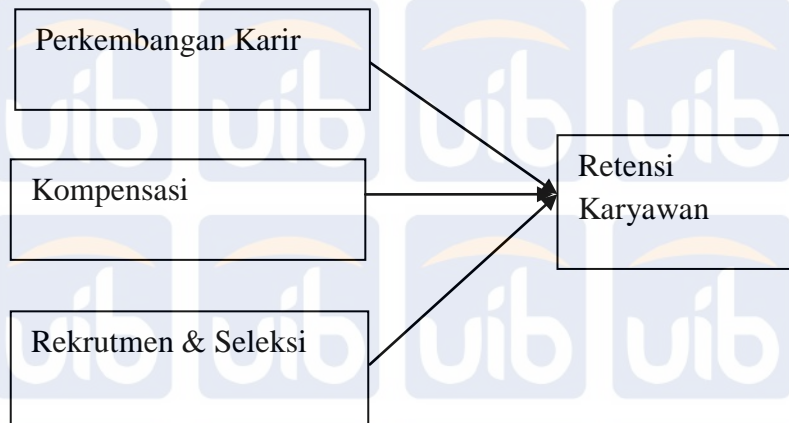
Penelitian dari Kaur (2017) ini mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi variabel retensi karyawan. Studi ini akan mencoba untuk mempelajari berbagai masalah yang terkait dengan retensi karyawan di perusahaan IT yang beroperasi di India. Retensi karyawan adalah suatu proses di mana karyawan didorong untuk tetap bersama organisasi untuk jangka waktu maksimum atau sampai selesainya proyek. Strategi retensi membantu organisasi menyediakan komunikasi karyawan yang efektif untuk meningkatkan komitmen dan meningkatkan dukungan tenaga kerja untuk inisiatif utama perusahaan.



Gambar 2.6 *Employee Retention Models and Factors Affecting Employees Retention in IT Companies*. Sumber: Kaur (2017)

Prabusankar (2017) dalam penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara perkembangan karir, kompensasi dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan. Retensi karyawan muncul sebagai sumber daya manusia yang paling penting pada perusahaan di sektor manufaktur. Perusahaan manufaktur juga menghadapi masalah memotivasi dan mempertahankan karyawan di lingkungan

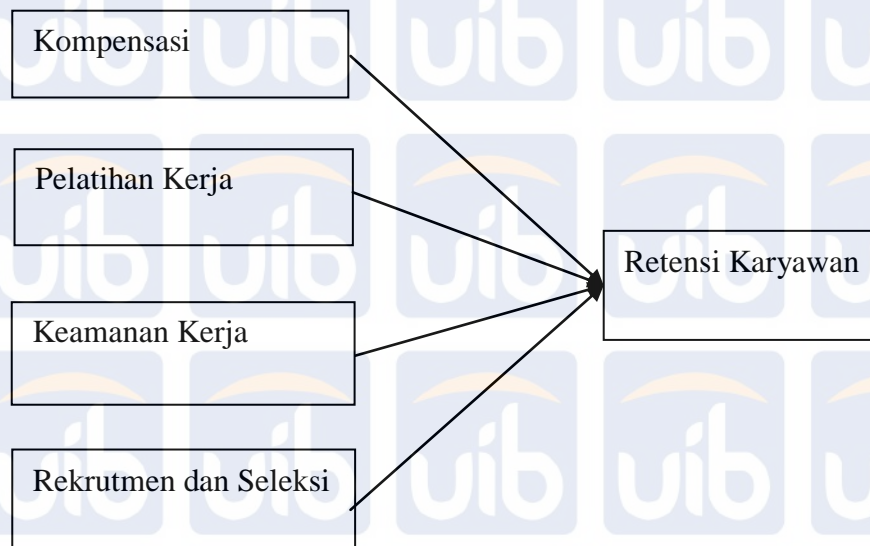
ketidakpastian yang bertambah. Perusahaan manufaktur berkomitmen untuk mempertahankan karyawan yang berharga karena karyawan ini sangat penting untuk kesuksesan mereka. Faktor kompensasi, pengembangan karier dan budaya organisasi adalah faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di perusahaan manufaktur.



Gambar 2.7 A Study on Factors Affecting Employee Retention in Manufacturing Enterprises in Coimbatore District. Sumber: Prabusankar (2017)

Tujuan dari penelitian Gharib *et al.*, (2017) ini adalah untuk menguji unsur-unsur yang mempengaruhi retensi pada karyawan perusahaan swasta Suriah selama krisis. Faktor-faktornya adalah pelatihan dan pengembangan profesional, sistem penghargaan organisasi, ketidakamanan pekerjaan dan kepuasan kerja.

Sebanyak 102 survei disebar dan dianalisis dengan menggunakan uji statistik sebagai korelasi dan analisis regresi berganda.



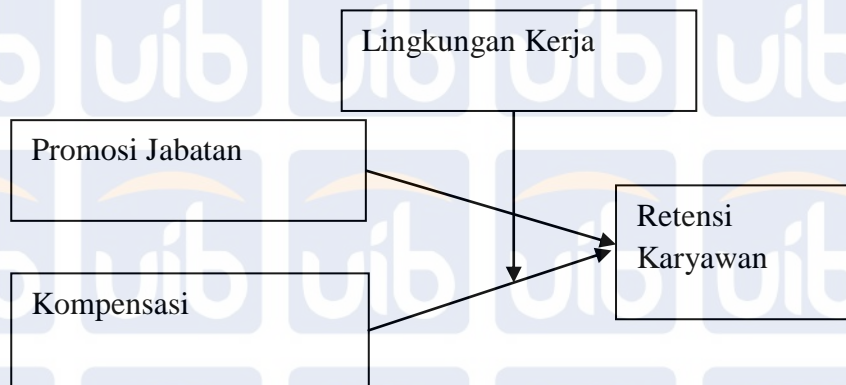
Gambar 2.8 Factors Affecting Staff Retention Strategies Used in Private Syrian Companies during the Crisis. Sumber: Gharib et al., (2017)

Penelitian Rono dan Kiptum (2017) ini dilakukan di Universitas Eldoret yang berada di Kenya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari kompensasi terhadap retensi karyawan. Populasi penelitian ini adalah 1500 responden yang diambil dari berbagai tingkatan mahasiswa di University of Eldoret. Peneliti menggunakan metode *purposive sampling* untuk sampel manajer tingkat atas dan menengah. Metode acak sederhana digunakan untuk menentukan ukuran sampel karyawan.



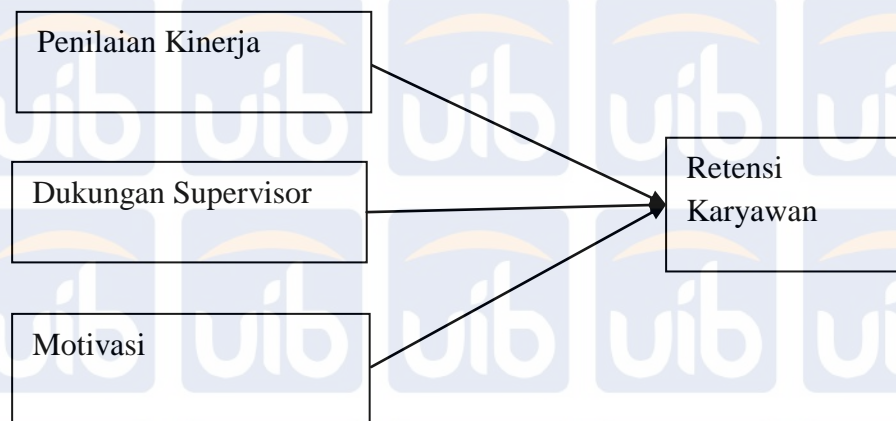
Gambar 2.9 Factors Affecting Employee Retention at the University of Eldoret, Kenya. Sumber: Rono dan Kiptum (2017)

Penelitian ini menyelidiki hubungan antara kompensasi, peluang promosi dan karyawan penyimpanan. Survei digunakan untuk mengumpulkan data dari 220 anggota fakultas yang bekerja di universitas sektor publik di Pakistan. Partial Least Squares pemodelan jalur PLS digunakan untuk menganalisis data.



Gambar 2.10 The Impact of Compensation and Promotional Opportunities on Employee Retention in Academic Institutions: The Moderating Role of Work Environment. Sumber: Palwashabibi *et al.*, (2017)

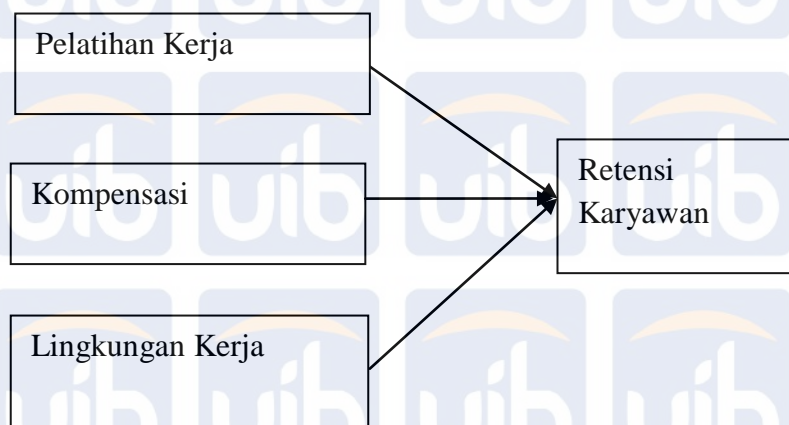
Azeez (2017) melakukan penelitian tentang hubungan antara penilaian kinerja, dukungan supervisor, dan motivasi terhadap retensi karyawan dalam sebuah organisasi di Malaysia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang meningkatkan keterikatan tenaga kerja ahli dalam organisasi agar lebih unggul dari organisasi lainnya.



Gambar 2.11 The Impact of appraisal system, supervisor support and motivation on employee retention: A review of literature. Sumber: Azeez (2017).

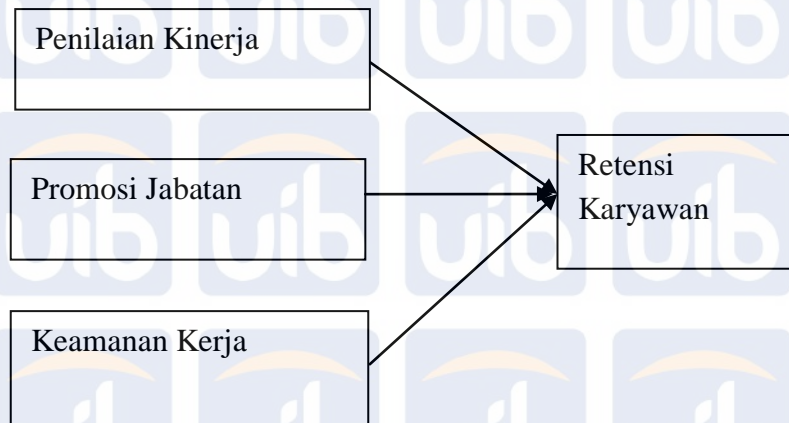
Kossivi *et al.*, (2016) melakukan penelitian mengenai retensi karyawan di China. Karyawan adalah aset paling berharga dari suatu organisasi. Signifikansi

mereka untuk organisasi panggilan untuk tidak hanya kebutuhan untuk menarik bakat terbaik tetapi juga kebutuhan untuk mempertahankan mereka untuk jangka waktu yang lama. Penelitian ini fokus pada temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh berbagai peneliti dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor penentu dari retensi karyawan. Penelitian ini mengamati dengan seksama faktor-faktor peluang pelatihan, kompensasi, dan lingkungan kerja.



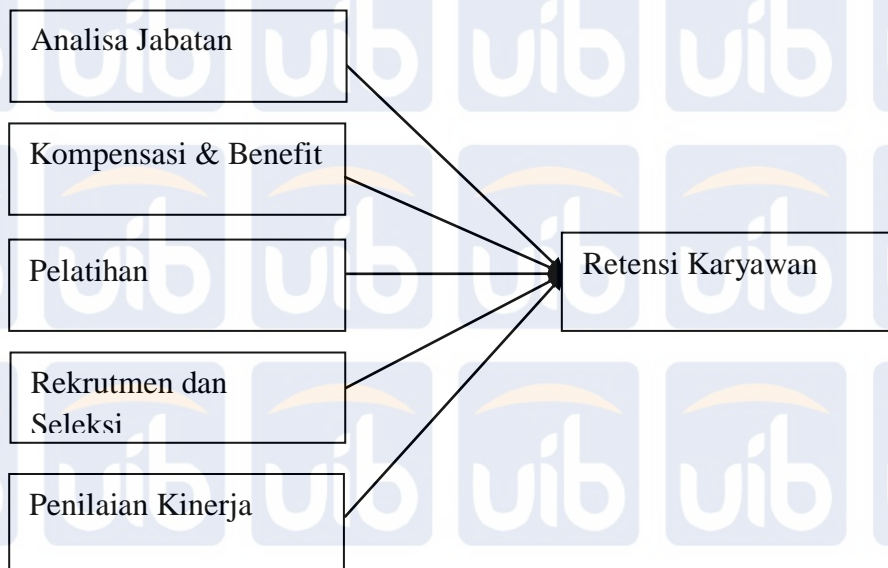
Gambar 2.12 Study on Determining Factors of Employee Retention. Sumber: Kossivi et al., (2016)

Dalam penelitian ini Bibi *et al.*, (2016) beberapa praktik HRM (penilaian kinerja, peluang promosi dan keamanan kerja) telah disarankan untuk menjelaskan dampaknya terhadap retensi karyawan. Sebelumnya, penelitian lain telah berusaha untuk mempertimbangkan dampak praktik HRM dan retensi karyawan tetapi hasilnya sebagian besar bertentangan, oleh karena itu penyelidikan lebih lanjut diperlukan. Selain itu, efek mediasi dari kedekatan pekerjaan pada hubungan antara praktek HRM dan retensi karyawan telah disarankan untuk diselidiki. Lebih jauh lagi, teori penggunaan daya dukung kerja dapat membantu untuk lebih memahami hubungan tersebut.



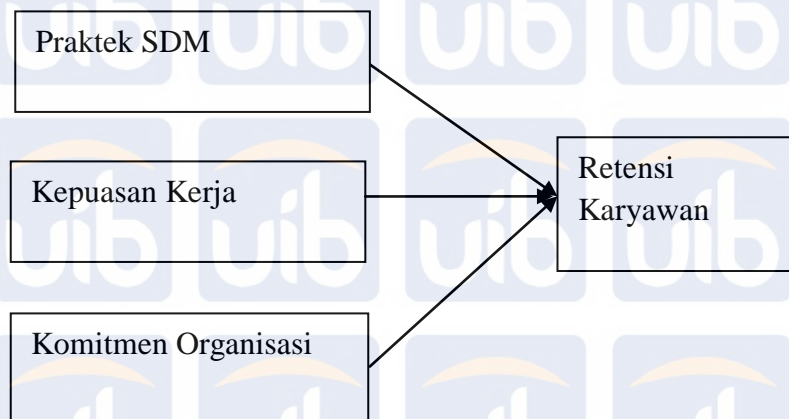
Gambar 2.13 HRM Practices and Employees' Retention. Sumber: Bibi et al., (2016)

Penelitian Hosain (2016) ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara praktik sumber daya manusia (analisis pekerjaan, rekrutmen & seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi & manfaat) dan pengaruhnya pada retensi karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan sampel 252 non-manajer dan 62 manajer tingkat atas dari 23 perusahaan publik dan swasta di Bangladesh. Data telah dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur terperinci dari responden. Hasil setelah analisis statistik yang cermat menghasilkan kesimpulan yang sangat menarik dan tidak biasa. Ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif signifikan antara semua variabel independen dengan retensi karyawan.



Gambar 2.14 Impact of Best HRM Practices on Retaining the Best Employees: A Study on Selected Bangladeshi Firms. Sumber: Hosain (2016)

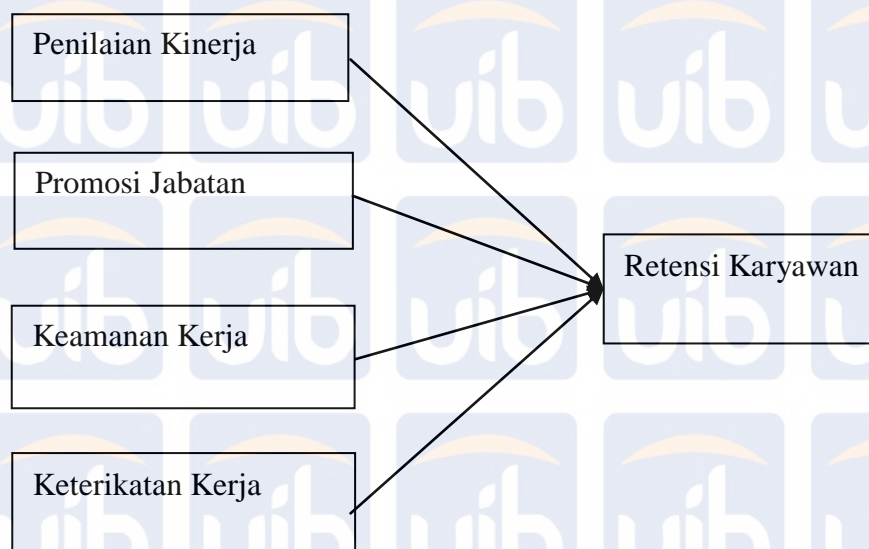
Tujuan dari penelitian Kumudha dan Harsha (2016) ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh praktik SDM dan kepuasan kerja, komitmen organisasi yang dapat mempengaruhi retensi karyawan di Dubai, UEA. Dalam beberapa tahun terakhir, Uni Emirat Arab (UEA) telah secara dramatis mencapai fase global.



Gambar 2.15 The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention in Private Organisations with Special Reference to Jebel Ali international Hospital in Dubai. Sumber: Kumudha dan Harsha (2016)

Penelitian dari Bibi *et al.*, (2016) ini untuk mengetahui variabel penilaian kinerja, peluang promosi dan keamanan kerja dengan retensi karyawan. Dalam penelitian ini yang dilakukan di beberapa perusahaan di Malaysia dianalisis pengaruh beberapa praktik HRM yaitu penilaian kinerja, peluang promosi dan keamanan kerja untuk menjelaskan dampaknya terhadap retensi karyawan.

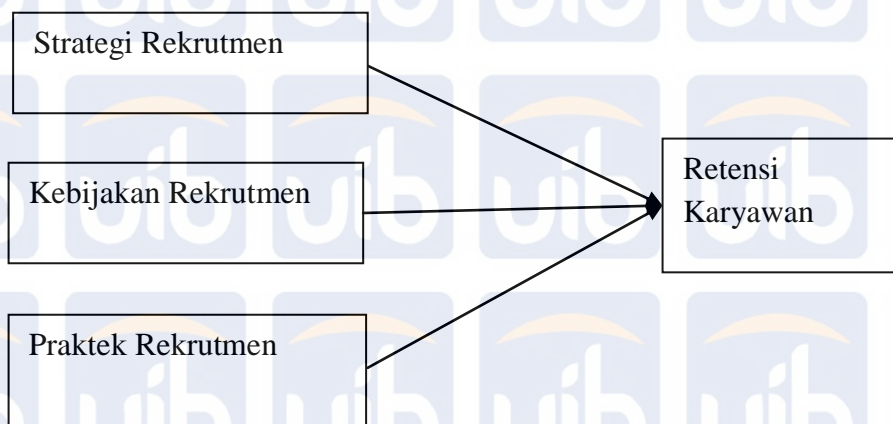
Sebelumnya, penelitian lain telah berusaha untuk mempertimbangkan dampak praktik HRM dan retensi karyawan tetapi hasilnya sebagian besar bertentangan, oleh karena itu penyelidikan lebih lanjut diperlukan. Selain itu, efek mediasi dari penerapan pekerjaan pada hubungan antara praktik HRM dan retensi karyawan telah disarankan untuk diselidiki. Lebih lanjut, teori penerapan pekerjaan dapat membantu untuk lebih memahami hubungan karyawan.



Gambar 2.16 HRM Practices and Employees' Retention: The Perspective of Job Embeddedness Theory. Sumber: Bibi et al., (2016)

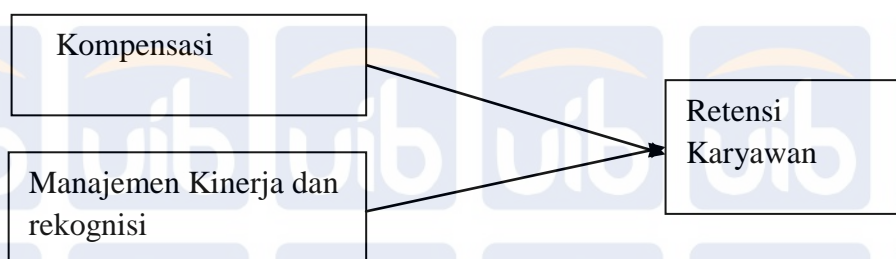
Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi efek dari praktik perekrutan pada retensi karyawan di perusahaan pakaian skala besar di Sri Lanka. Dalam penelitian terdahulu, ada kesenjangan pengetahuan empiris dan

teoritis hubungan antara praktik perekrutan dan retensi karyawan. Oleh karena itu, masalah dari penelitian ini adalah 'apakah ada pengaruh rekrutmen praktik retensi karyawan di perusahaan pakaian skala besar terpilih di Kandy, Sri Lanka. Studi ini menggunakan pendekatan campuran.



Gambar 2.17 The Effect of Recruitment Practices on Employee Retention in Selected Large Scale Apparel Firms in Kandy District, Sri Lanka. Sumber: Chandrasekara dan Perera (2016)

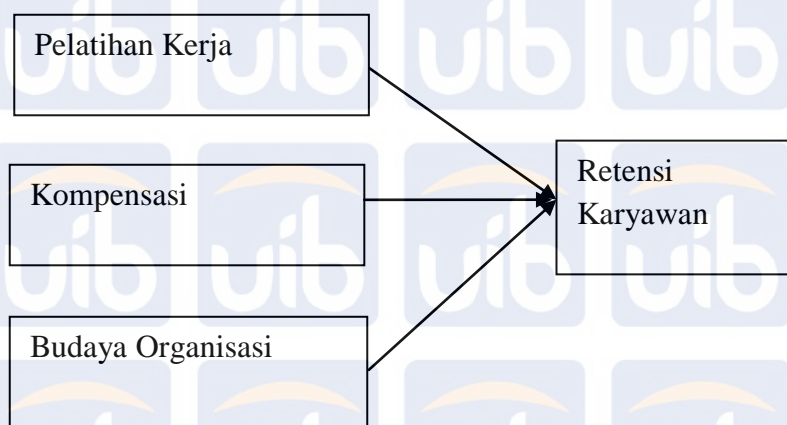
Mabaso (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui apakah faktor kompensasi, manajemen kinerja dan rekognisi dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan di *Technical Vocational Education and Training (TVET) Colleges* di Afrika Selatan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.



Gambar 2.18 The influence of Compensation and Performance Management on

Talent Retention. Sumber: Mabaso (2016)

Haider *et al.*, (2015) dalam penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara pelatihan kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan. Penelitian ini menguji praktik sumber daya manusia (SDM) yang mempengaruhi retensi karyawan. Praktik SDM yang efektif dapat mengurangi perputaran karyawan dan meningkatkan retensi dalam suatu organisasi. Karyawan adalah kunci instrumen untuk pertumbuhan dan pengembangan organisasi secara keseluruhan. Studi ini berfokus pada sektor telekomunikasi Pakistan.



Gambar 2.19 The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector. Sumber: Haider *et al.*, (2015)

Penelitian dari Ldama, dan Bazza (2015) bertujuan untuk mengetahui apakah pelatihan dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan di bank komersil pada Adamawa, Nigeria dengan sampel sebanyak 197 karyawan bank dari Yola north, Yola south, Mubi north, dan area lokal Numan di Adanawa State. Penelitian ini menunjukkan bahwa bank perlu memberikan pelatihan kepada karyawannya agar tingkat retensinya meningkat.



Gambar 2.20 Effect of Training and Development on Employees' Retention in Selected Commercial Bank in Adamawa State-Nigeria. Sumber: Ldama dan Bazza (2015)

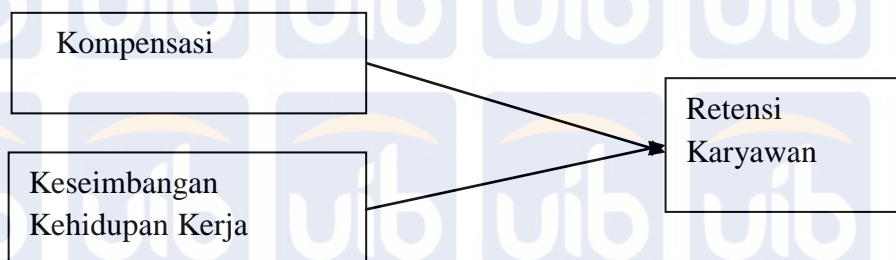
John dan Teru (2015) meneliti faktor yang mempengaruhi tingkat retensi pada bank komersil di Adamawa state. Data dikumpulkan dari 197 orang staff bank dengan menggunakan kuesioner. Data yang dianalisis dengan metode regresi linear, metode skala likert digunakan sebagai instrumen untuk mengukur dalam penelitian ini dan *Cronbach alpha* digunakan untuk mengukur reliabilitas.

Penelitian ini merekomendasikan untuk menggunakan kompensasi sebagai motivasi untuk karyawannya.



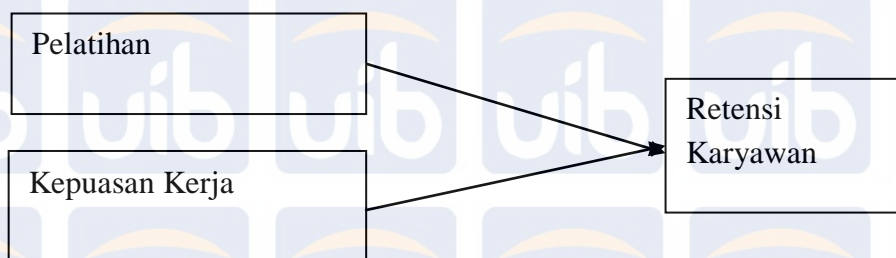
Gambar 2.21 Effect of Compensation/ Pay on Staff Retention in Selected Commercial Banks in Adamawa State, Nigeria. Sumber: John dan Teru (2015).

Wangari dan Were (2014) meneliti factor-faktor yang mempengaruhi karyawan di Nairobi Kenya. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan aplikasi SPSS. Variabel independent dalam penelitian ini adalah kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja dan variable dependennya adalah retensi karyawan.



Gambar 2.22 Effects of total rewards on employee retention; A case study of Kenya vision vision 2030 delivery secretariat. Sumber: Wangari dan Were (2014).

Terera dan Ngirande (2014) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja terhadap tingkat retensi karyawan. Data diperoleh secara acak dari 120 orang dari institusi dengan membagikan kuesioner dan data yang didapat diolah dengan aplikasi SPSS versi 22.



Gambar 2.23 The Impact of Training on Employee Job Satisfaction and Retention among Administrative Staff Members: A Case of Selected Tertiary Institution.

Sumber: Terera dan Ngirande (2014).

Hassan, Razi, Qamar, Jaffir dan Suhail (2013) meneliti pentingnya faktor pelatihan dalam mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100 orang di Telonor yang merupakan salah satu perusahaan dalam sector telekomunikasi. Retensi karyawan adalah variabel dependen dalam penelitian ini yang dipengaruhi oleh variabel independen yaitu

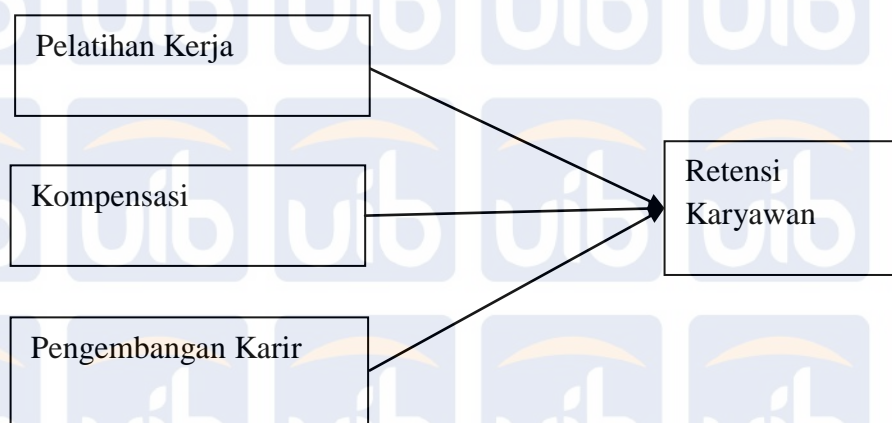
pelatihan.



Gambar 2.24 The Effect of Training on Employee Retention. Sumber: Hassan, Razi, Qamar, Jaffir dan Suhail (2013).

Sinha (2012) meneliti manajemen retensi dalam suatu organisasi. Penelitian ini dilakukan di India dan telah mengumpulkan 100 responden.

Penelitian ini meneliti tiga faktor yang mempengaruhi manajemen retensi, yaitu pelatihan kerja, kompensasi, pengembangan karir terhadap retensi karyawan.

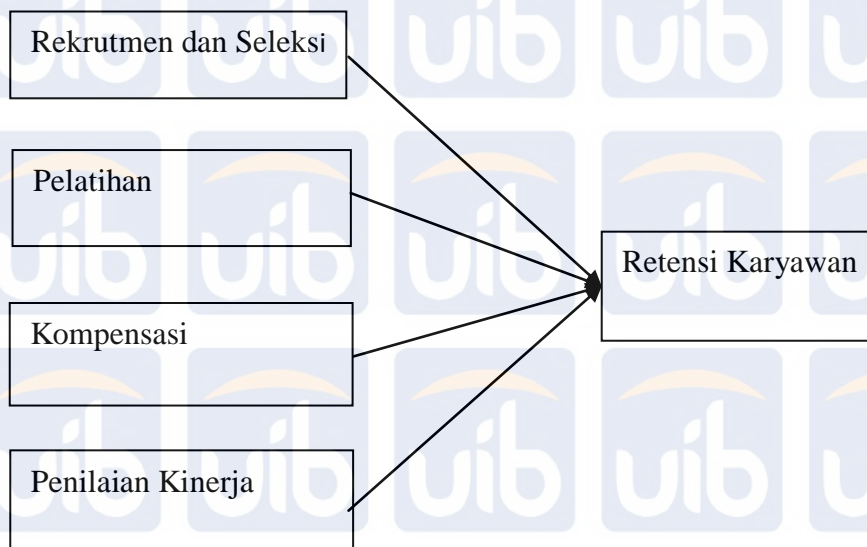


Gambar 2.25 Factor Affecting Employee Retention: A Comparative Analysis of two Organizations from Heavy Engineering Industry. Sumber: Sinha (2012)

Dalam penelitian ini Shah *et al.*, (2015) mempertimbangkan praktik sumber daya manusia pada retensi karyawan, terutama menekankan pada empat aspek utama yaitu, rekrutmen dan seleksi, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja dan dampak dari keempat aspek ini pada retensi karyawan. Penelitian ini menjelaskan tren terbaru dan secara kritis menilai praktik yang dilakukan oleh

HRM dalam konteks area utama ini untuk retensi karyawan. Penelitian ini juga menyajikan beberapa bukti terbaru tentang hubungan ini di perguruan tinggi.

Penelitian dilakukan di universitas swasta di Khairpur, Pakistan.



Gambar 2.26 Impact of Human Resources Practices on Employee Retention: Study of Community Colleges. Sumber: Shah et al., (2015)

Penelitian ini mengambil desain penelitian deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah semua dari 50 sekolah dasar internasional yang terdaftar di Kabupaten Nairobi. Ukuran sampel 128 responden di berbagai posisi di tingkat atas dan menengah diambil secara proporsional dari institusi. Penelitian ini menggunakan data primer yang sebagian besar kuantitatif, dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Statistik deskriptif dan inferensial ada dalam analisis data. Analisis deskriptif melibatkan penggunaan frekuensi dalam bentuk absolut dan relatif (persentase) sedangkan statistik inferensial menunjukkan sifat dan besarnya hubungan yang dibentuk antara variabel independen dan dependen menggunakan analisis regresi untuk membuat kesimpulan dari data yang dikumpulkan ke kondisi yang lebih umum.



```
graph LR; A[Rekrutmen dan Seleksi] --> B[Retensi Karyawan]
```

Gambar 2.27 Effect of Recruitment and Selection Practice on Retention of Teachers in International School in Nairobi. Sumber: Ramki (2015).

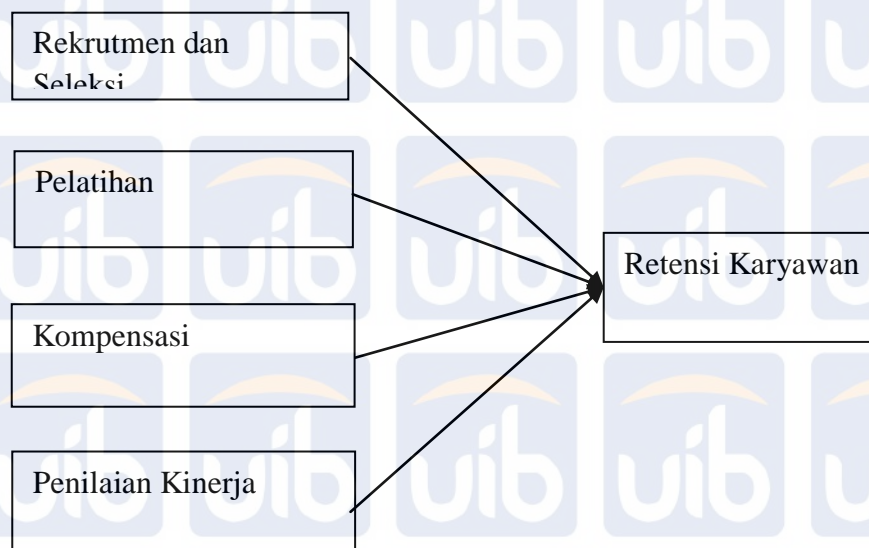
Praktik terbaik dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah yang meningkatkan tenaga kerja sehingga tidak bisa menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga memastikan tingkat efisiensi yang lebih besar, ketepatan waktu dan kualitas

karena mencapai peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Oleh karena itu pekerjaan perusahaan sumber daya manusia praktik terbaik adalah untuk memastikan bahwa manfaat dan pertimbangan kompensasi memenuhi anggaran

perusahaan yang menarik dan cukup kompetitif untuk menarik talenta terbaik.

Diketahui bahwa angka-angka ini membuat perusahaan dalam keadaan yang baik menampilkan diri mereka sebagai yang menarik dan kompetitif untuk upaya

rekrutmen perusahaan. Sampel untuk penelitian ini adalah 100 profesional IT dengan pengalaman lebih dari satu tahun. Data primer dikumpulkan secara pribadi.



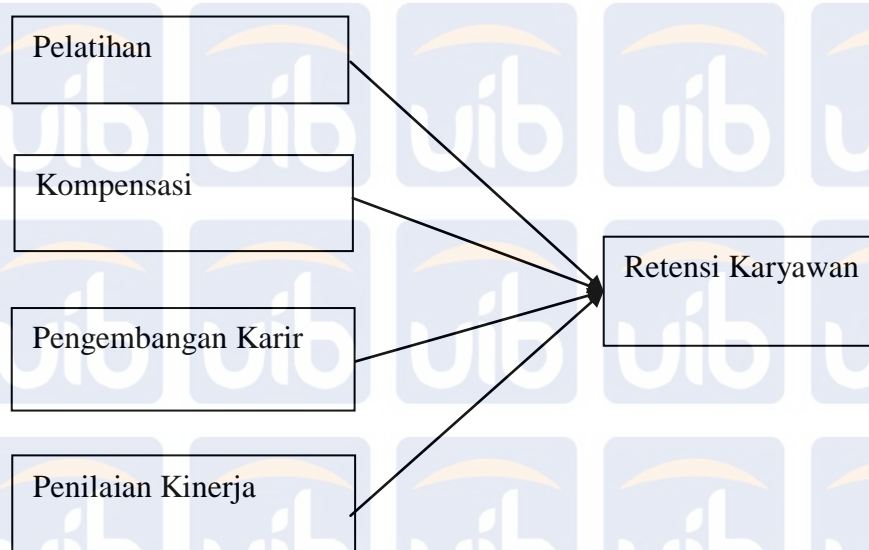
Gambar 2.28 The Impact of HRM Practices on Employee Retention among IT/ITES Organizations. Sumber: Kumar dan Balasubramanian, (2016)

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh strategi rekrutmen karyawan pada retensi karyawan di Equity Bank, Kenya. Penelitian diadopsi desain survei deskriptif dan populasi target terdiri dari semua manajer di kantor pusat, dan manajer di cabang (manajer cabang, manajer operasi, manajer kredit, manajer layanan pelanggan, manajer agen, dan relationship manager) direkrut atau dipromosikan lebih dari 2 tahun yang lalu, dikategorikan menurut strategi perekrutan diterapkan, sebagaimana ditabulasikan dalam kerangka sampling di bawah ini. Data sekunder diekstraksi dari laporan tahunan, publikasi dan analisis dokumenter digunakan untuk mengumpulkan informasi latar belakang dengan meninjau literatur yang relevan dengan penelitian ini. Ulasan tentang ukuran yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian juga digunakan untuk membangun kuesioner untuk memastikan wajah dan konstruk keabsahan.



Gambar 2.29 An Analysis of the Effect of Employee Recruitment Strategies on Employee Retention at Equity Bank, Kenya. Sumber: Karemu et al., (2014).

Penelitian dari Wijeseri *et al.*, (2019) ini bertujuan untuk meneliti pengaruh dari praktek sumber daya manusia terhadap retensi karyawan pada perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan di SriLanka.



Gambar 2.30 The Impact of HR Practice on Employee Retention. Sumber: Wijeseri et al., (2019)

2.2 Definisi Variabel Dependen

Retensi karyawan merupakan usaha dan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. 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 (Rono & Kiptum, 2017). Menurut Kaur (2017), Retensi karyawan didefinisikan sebagai upaya sistematis oleh pemberi kerja untuk menciptakan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong karyawan saat ini untuk tetap bekerja dengan perusahaan saat ini. Ada banyak biaya yang berkaitan dengan retensi karyawan seperti biaya yang terkait dengan perputaran mungkin termasuk kehilangan pelanggan, bisnis dan rusak. Selain itu, ada biaya dan waktu yang dihabiskan dalam perekrutan dan pelatihan karyawan baru, termasuk biaya perekrutan & kerugian produktivitas.

Olaimat dan Awwad (2017) mengungkapkan bahwa retensi karyawan dianggap sebagai masalah paling menantang yang dihadapi para pemimpin perusahaan yang dihadapkan dengan faktor-faktor seperti tenaga kerja tidak terampil, pergantian karyawan dan pertumbuhan ekonomi. Kemampuan mempertahankan karyawan yang dihargai oleh perusahaan harus lebih kuat daripada pesaing. Retensi dianggap sebagai elemen penting dari strategi sumber daya manusia, mulai dari pemilihan karyawan yang tepat, berlanjut ke program praktik untuk retensi karyawan yang potensial, dan berakhir dengan komitmen dan keterlibatan karyawan dengan organisasi. Penelitian dalam literatur membuktikan bahwa organisasi saat ini yakin bahwa retensi adalah masalah strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Pekerja di zaman sekarang memiliki tuntutan yang lebih tinggi daripada sebelumnya. Memberikan lingkungan kerja yang fleksibel, produktif, dan dinamis merupakan beberapa cara untuk mempertahankan dan menarik karyawan yang potensial.

Retensi karyawan terdiri dari prosedur yang digunakan untuk mendorong karyawan menjadi bagian dari organisasi untuk periode waktu yang lebih lama.

Untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi, sangat sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat. Retensi karyawan yang sukses tidak bergantung pada satu strategi saja, namun keputusan karyawan untuk tetap dalam organisasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti usia, situasi keluarga, bimbingan, peluang karier dan pembelajaran, kompensasi yang bagus, jaringan dan pasar kerja eksternal dan jabatan. Karyawan yang berbakat dan baik adalah aset organisasi. Mempertahankan karyawan berbakat sangat penting untuk jangka panjang pertumbuhan serta keberhasilan bisnis.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Retensi Karyawan

Menurut Chukwuka dan Nwakoby (2018) rekrutmen dan seleksi didefinisikan sebagai sebuah proses awal untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi, ketertarikan, dan pemilihan kandidat karyawan yang memenuhi syarat untuk mengisi sebuah jabatan dan pekerjaan dalam sebuah organisasi. Dalam praktik rekrutmen dan seleksi, sebuah organisasi harus konsisten dan koheren dengan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia seperti pengembangan sumber daya manusia, gaji, tunjangan dan strategi bisnis organisasi. Diidentifikasi bahwa dalam proses kepegawaian, analisis pekerjaan adalah prasyarat untuk semua kegiatan perencanaan, pengembangan, dan pemanfaatan SDM yang dilakukan oleh organisasi karena analisis pekerjaan menunjukkan persyaratan khusus

pekerjaan, posisi dalam struktur organisasi dan persyaratan manusia untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Dengan mendapatkan karyawan yang tepat dalam proses rekrutmen maka kemungkinannya semakin besar bahwa karyawan tersebut akan bertahan dalam perusahaan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Penelitian terdahulu dari Hosain (2016), Olaimat dan Awwad (2017), Kumudha dan Harsha (2016), Chandrasekara dan Perera (2016), Prabusankar (2017), Gharib *et al.*, (2017), Yousuf dan Siddqui (2019) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap tingkat retensi karyawan.

2.3.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Retensi Karyawan

Chukwuka dan Nwakoby (2018) mendefenisikan pelatihan kerja sebagai sebuah usaha perbaikan kerja dan perilaku yang formal dan sistematis melalui sebuah pembelajaran yang berkaitan dengan pendidikan, pengajaran, pengembangan dan pengalaman yang direncanakan terhadap pekerjaan yang sekarang di sebuah organisasi. dikemukakan juga bahwa program pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan retensi saat perusahaan mampu memenuhi kebutuhan yang sesuai bagi karyawan.

Memenuhi kebutuhan karyawan melalui program pelatihan terjadi ketika informasi yang diberikan dianggap bermanfaat, dapat diaplikasikan dan diinginkan oleh mereka. Peneliti lebih lanjut menunjukkan bahwa kunci untuk retensi karyawan adalah pengembangan keterampilan, kompetensi manajemen, dan penghargaan baik secara psikologis maupun finansial. Organisasi perlu memberi perhatian serius untuk investasi mereka dalam pelatihan dan

pengembangan jika mereka ingin mempertahankan karyawan kunci mereka. Strategi retensi yang berhasil harus mencakup pelatihan.

Penelitian terdahulu dari Manthi *et al.*, (2018), Kossivi *et al.*, (2016), Kaur (2017), Haider *et al.*, (2015), Olaimat dan Awwad (2017), Gharib *et al.*, (2017), Chukwuka dan Nwakoby (2018), Hosain (2016), Yousuf dan Siddqui (2019) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara pelatihan kerja dengan tingkat retensi karyawan.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Manthi *et al.*, (2018) mendefinisikan kompensasi sebagai sebuah imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan pada karyawannya dalam bentuk finansial dan non finansial. Kompensasi yang diberikan organisasi kepada karyawannya merupakan faktor utama yang mengungkapkan komitmen dan merupakan salah satu alasan kuat untuk karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut. Seorang karyawan dapat memutuskan untuk meninggalkan organisasi lebih baik pertimbangan moneter, tetapi selalu perlu kompensasi yang tinggi untuk membuat karyawan tetap dengan organisasi. Kompensasi dapat menjadi faktor lain yang berbeda juga yang mempengaruhi karyawan keputusan untuk tetap di organisasi. 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.

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Dalam penelitiannya, Haider *et al.*, (2015) mengungkapkan

bahwa kompensasi menciptakan faktor kepuasan kerja yang akan mempengaruhi retensi karyawan. Organisasi yang memiliki sistem manajemen kompensasi yang lebih baik dan positif pada karyawan mereka. Hal ini juga logis bahwa karyawan dengan kompensasi yang lebih baik akan lebih puas dengan pekerjaan mereka dan juga mempunyai tingkat retensi yang tinggi dalam perusahaan.

Penelitian terdahulu dari Manthi *et al.*, (2018), Olaimat dan Awwad (2017), Kossivi *et al.*, (2016), Chiekezie *et al.*, (2017), Kaur (2017), Haider *et al.*, (2015), Prabusankar (2017), Gharib *et al.*, (2017), Rono dan Kiptum (2017), Chukwuka dan Nwakoby (2018), Palwashabibi *et al.*, (2017), Hosain (2016) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan tingkat retensi karyawan.

2.3.4 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Retensi Karyawan

Menurut Manthi *et al.*, (2018), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Evaluasi kinerja adalah proses wajib di mana manajemen perusahaan menilai, mengevaluasi sikap atau kualitas pekerjaan dari sekelompok karyawan dalam jangka waktu tertentu dalam sebuah perusahaan. Penilaian kinerja ini diyakini menjadi deskripsi secara sistematis tentang kekuatan dan kelemahan seorang karyawan. Penilaian kinerja berperan sangat penting dalam mengembangkan perusahaan melalui proses meningkatkan efisiensi.

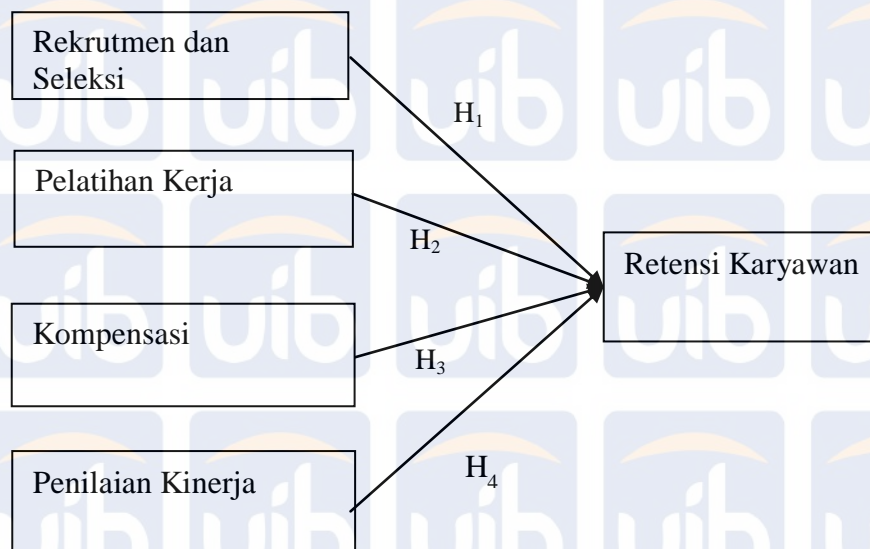
Menurut Yousuf dan Siddqui (2019), penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian yang sistematis yang terarah dan terpadu dalam menilai keseluruhan unsur-unsur yang dimiliki oleh karyawan sebagai pekerja yang

produktif. Penilaian ini bertujuan untuk menilai secara menyeluruh terhadap pelaksanaan pekerjaan serta perilaku kerja karyawan yang berada dalam organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang telah dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan apabila terjadi suatu kesalahan atau penyimpangan maka pekerjaan tersebut dapat segera diperbaiki dan ditindaklanjuti sesuai dengan peraturan.

Menurut Haider *et al.*, (2015), penilaian kinerja merupakan sebuah elemen penting yang mengarahkan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan mengetahui hasil dari penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan maka karyawan akan merasa diperhatikan dan mendapatkan kepuasan dengan hasil kerjanya selama ini, dan dengan begitu maka hal ini akan meningkatkan retensi karyawan pada perusahaan tempatnya bekerja. Penilaian kinerja yang sukses membantu meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan dan keadilan di tempat kerja. Pada dasarnya, karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil melalui sistem penilaian kinerja yang efektif akan lebih mungkin untuk mempertahankan pekerjaan mereka, dibandingkan dengan mereka yang dianggap sebaliknya. Penelitian terdahulu dari Manthi *et al.*, (2018), Bibi *et al.*, (2016), Chukwuka dan Nwakoby (2018), Olaimat dan Awwad (2017), Hosain (2016), Bibi *et al.*, (2016), Yousuf dan Siddqui (2019) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian kinerja dengan retensi karyawan.

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Berdasarkan dari pemaparan dan pembahasan penelitian sebelumnya di atas, maka penulis mengembangkan sebuah kerangka model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.31 Analisis Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi, Pelatihan, Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap Retensi Karyawan di Rumah Sakit di Batam.

Sumber: Olaimat dan Awwad (2017)

Berdasarkan uraian dan kerangka model di atas maka hipotesis untuk penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap retensi karyawan

H₂: Terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan kerja terhadap retensi karyawan

H₃: Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap retensi karyawan

H₄: Terdapat pengaruh signifikan antara penilaian kinerja terhadap retensi karyawan