BAB II
KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

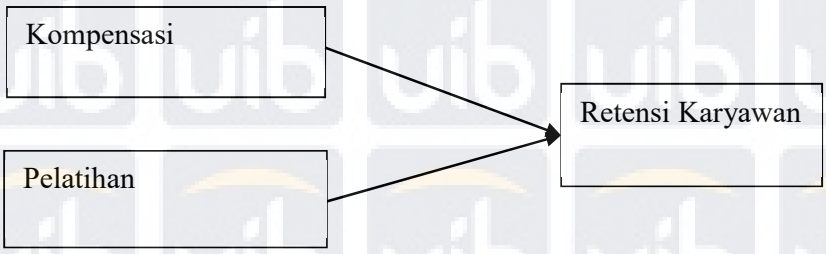
2.1 Model Penelitian Terdahulu

Penelitian Shidiqqui dan Sahar (2019) ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan, keterikatan kerja karyawan dan komunikasi internal pada tingkat retensi karyawan di Karachi, Pakistan. Sebanyak 100 kuesioner didapatkan kembali dari 120 yang disebarkan. Pengumpulan data dengan kuesioner ini dilakukan untuk mendapatkan kesimpulan dan temuan tentang seberapa besar pengaruh dari semua variabel independen diatas terhadap tingkat retensi karyawan. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan positif pada retensi karyawan.

Gambar 2.1 *The Impact of Training & Development and Communication on Employee Retention – A Study of Banking Sector.* Sumber: Shidiqqui dan Sahar, (2019)

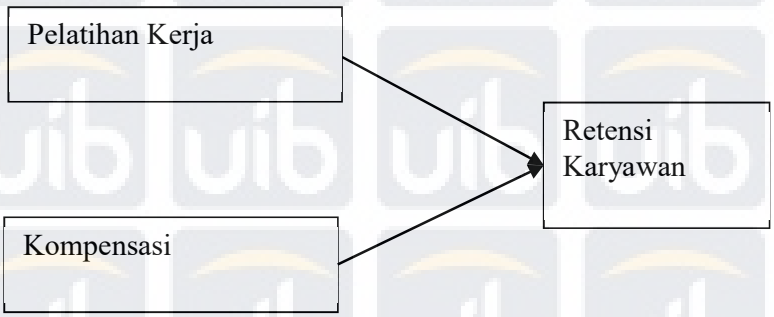
Penelitian Manthi *et al.,* (2018) ini meneliti faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan pada organisasi di bidang pendidikan di Kenya. Sebanyak 350 kuesioner di bagikan pada staf dan tenaga pengajar pada universitas di Kenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan positif pada tingkat retensi karyawan.

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020



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 Kossivi *et al.,* (2016) ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di perusahaan yang berada di China. Variabel yang diteliti adalah pelatihan kerja, kompensasi dan lingkungan kerja dari karyawan. Sebanyak 214 lembar kuesioner disebarkan pada karyawan tersebut dan hasil pengujian pada responden menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan kompensai memiliki hubungan yang signifikan positif pada retensi karyawan di perusahaan China tersebut.



Gambar 2.3 *Study on Determining Factors of Employee Retention.* Sumber: Kossivi *et al.,* (2016)

Penelitian Rono dan Kiptum (2017) ini menguji pengaruh kompensasi pada retensi karyawan. Penelitian dilakukan pada karyawan dari sebuah universitas di Kenya dengan mengambil sebanyak 175 responden sebagai sampel

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020

penelitian. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung pada tingkat retensi karyawan di Kenya.

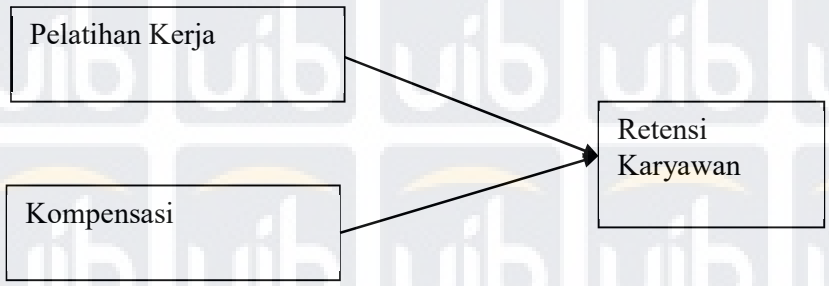
Gambar 2.4 *Factors Affecting Employee Retention at the University of Eldoret, Kenya.* Sumber: Rono dan Kiptum (2017)

Bibi *et al*., (2016) meneliti pengaruh praktek SDM terhadap retensi karyawan pada perusahaan di bidang jasa. Variabel independen tentang pekerjaan yang aman diteliti pengaruh dan akibatnya pada tingkat retensi karyawan. Penelitian ini di lakukan di Taiwan dengan melibatkan 200 karyawan pada perusahaan bidang jasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signiffikan pada variabel independen dan dependen yang diuji.

Gambar 2.5 *HRM Practices and Employees' Retention.* Sumber: Bibi *et al*., (2016)

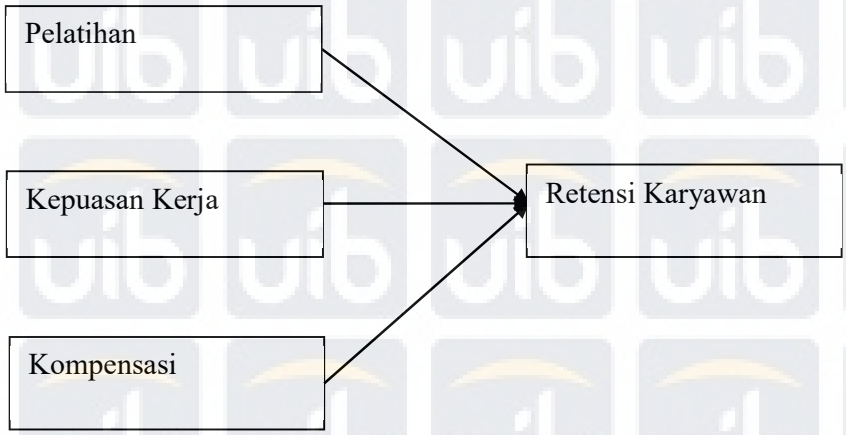
Haider *et al.,* (2015) meneliti pengaruh pelatihan kerja, kompensasi dan budaya organisasi pada retensi karyawan diperusahaan tekomunikasi di Pakistan. Penelitian ini dilakukan pada sebanyak 300 karyawan perusahaan telekomunikasi di Pakistan. Hasil penelitian membuktikan adanya hubungan signifikan dari variabel independen terhadap tingkat retensi karyawan.

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020



Gambar 2.6 *The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector.* Sumber: Haider *et al.,* (2015)

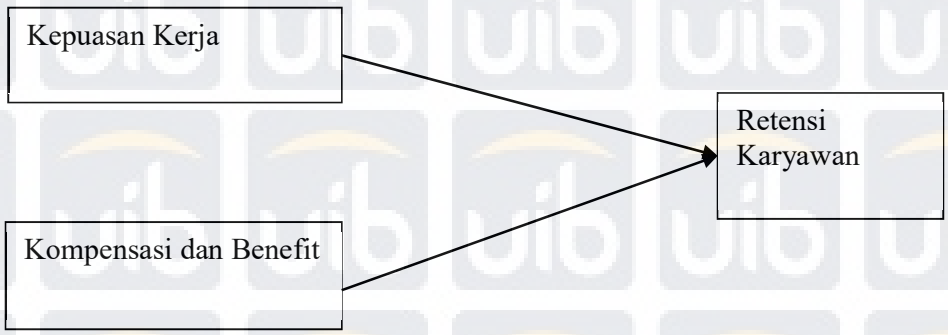
Tujuan dari penelitian Nyamjom (2013) ini adalah untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan retensi di perusahaan milik negara di Kenya. Penelitian ini meneliti hubungan variabel pelatihan, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap retensi karyawan. Populasi penelitian ini mencakup sebanyak 155 karyawan perusahaan negara di Kenya dengan mengambil sampel dari 54 perusahaan negara. Berdasarkan hasil uji yang dianalisis diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan pada semua variabel independen yang diuji.



Gambar 2.7 *Factors Influencing Employee Retention in the State Corporations in Kenya.* Sumber: Nyamjom (2013)

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020

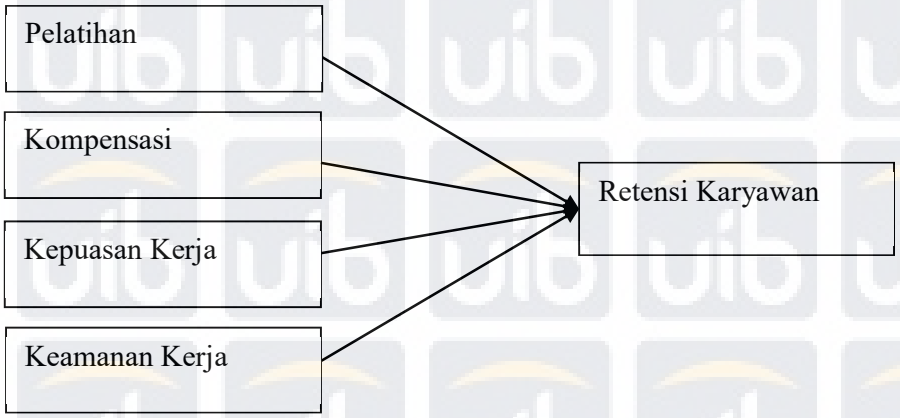
Penelitian dari Zafar dan Siddiqui (2019) ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kepuasan kerja dan kompensasi dan benefit dengan tingkat retensi karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap tenaga pengajar dan staff dari universitas negeri di Pakistan. Hasil penelitian Zafar dan Siddiqui (2019) ini menunjukkan bahwa faktor yang diteliti tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan.



Gambar 2.8 *Factors Affecting Employees Performance and Retention: A Comparative Analysis of Banking and Educational Sector of Karachi.* Sumber: Zafar dan Siddiqui (2019)

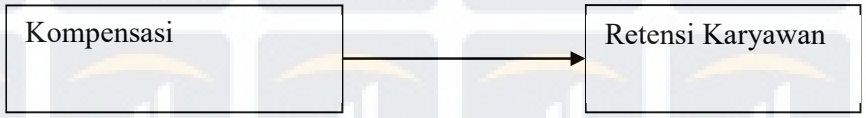
Penelitian Chukwuka dan Nwakoby (2018) ini menguji hubungan antara pelatihan kerja, kompensasi yang diberikan, kepuasan kerja dan keamanan kerja terhadap tingkat retensi karyawan. Penelitian dilakukan pada karyawan dari perusahaan bidang asuransi di Nigeria dengan melibatkan sebanyak 275 responden dari beberapa perusahaan asuransi jiwa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara semua varibel yang diuji padaa retensi karyawan pada perusahaan asuransi di Nigeria yang diteliti. Dengan hasil ini perusahaan asuransi bisa memperkuat faktor tersebut dalam prograam retensi karyawannya.

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020



Gambar 2.9 *Effect of Human Resource Management Practices on Employee Retention and Performance in Nigerian Insurance Industry.* Sumber: Chukwuka dan Nwakoby (2018)

Palwashabibi *et al*., (2017) menguji hubungan antara kompensasi, promosi dan lingkungan kerja karyawan terhadap tingkat retensi karyawan pada beberapa perguruan tinggi di Pakistan. Kesimpulan ditarik bahwa ada hubungan yang signifikan positif antara paket kompensasi yang ditawarkan pada retensi karyawan. Kompensasi memegang peranan penting dalam membuat karyawan tetap bertahan dalam sebuah organisasi.

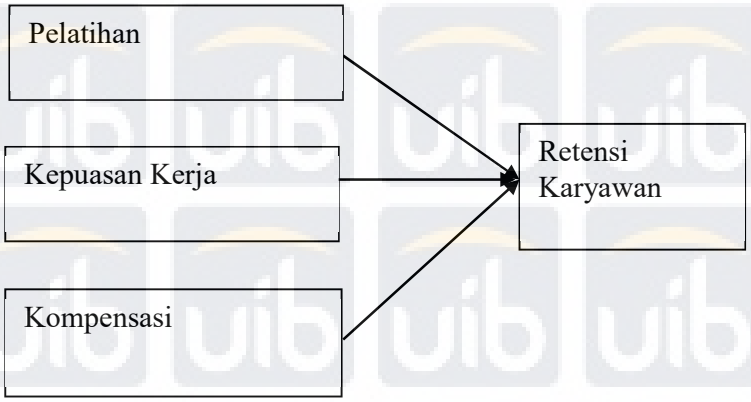


Gambar 2.10 *The Impact of Compensation and Promotional Opportunities on Employee Retention in Academic Institutions: The Moderating Role of Work Environment*. Sumber: Palwashabibi *et al*., (2017)

Penelitian yang dilakukan Kumudha dan Harsha (2016) bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktek SDM yaitu pelatihan, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap tingkat retensi karyawan di berbagai rumah sakit di Dubai,

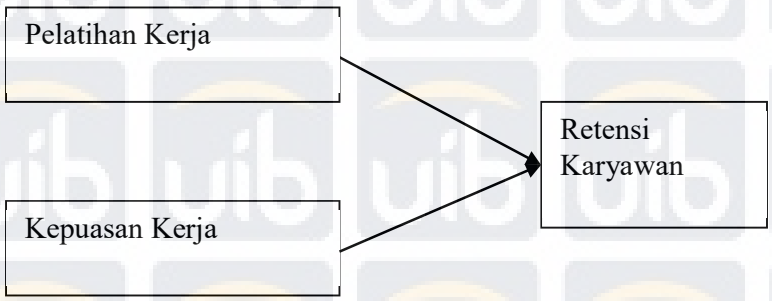
Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020

UEA. Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh signiffikan positif dari pelatihan, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap retensi karyawan.



Gambar 2.11 *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 Yousuf dan Siddqui (2019) bertujuan untuk mengetahui hubungan dari pelatihan kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap retensi pada karyawan di Karachi, Pakistan. Penelitian dilakukan pada sebanyak 235 karyawan perusahaan bidang IT dan perbankan dengan hasil yang menunjukkan bahwa semua variabel indepnden yang diuji berpengaruh signifikan.

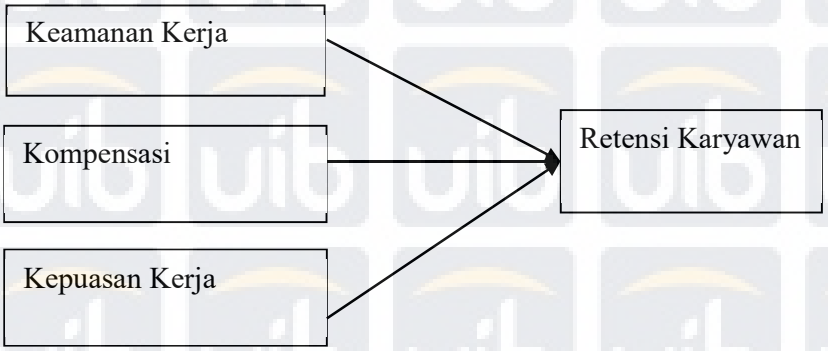


Gambar 2.12 *Factors Influencing Employee Retention: A Karachi Based Comparative Study on IT and Banking Industry.* Sumber: Yousuf dan Siddqui (2019)

Penelitian dari Tadesse (2018) meneliti pengaruh dari kepuasan kerja,

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020

kompensasi dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 297 karyawan perusahaan di Ethiopia sebagai responden penelitian. Hasil uji menunjukkan bahwa kompensasi, keamanan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif pada retensi karyawan.



Gambar 2.13 *Factors Affecting Employee Retention in Ethiopian Public Organizations.* Sumber: Tadesse (2018)

Penelitian Chen (2014) merupakan penelitian yang bertujuan untuk meneliti peranan pelatihan kerja dalam meningkatkan retensi karyawan. Penelitian dilakukan dengan metode survei langsung dengan cara membagikan kuesioner kepada sebanyak 230 responden penelitian. Penelitian ini dilakukan di China pada karyawan perusahaan dibidang pengiriman barang dan kargo. Pelatihan merupakan salah satu komponen yang penting yang dapat meningkatkan retensi karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan pelatihan secara berkelanjutan dan sesuai dengan kompetensi kerja yang dibutuhkan akan meningkatkam retensi karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan kerja di perusahaan tersebut.

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020

Gambar 2.14 *The Effect of Training on Employee Retention.* Sumber: Chen (2014)

2.2 Definisi Variabel Dependen

Di semua perusahaan secara global, karyawan adalah sumber daya yang sangat penting karena mereka berkontribusi secara positif terhadap implementasi tujuan dan misi organisasi, sementara memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif di pasar global (Nyanjom, 2013). Saat ini dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, retensi karyawan yang berharga menjadi strategi yang sangat signifikan untuk manajemen sumber daya manusia. Tadesse (2018) mendefinisikan retensi karyawan sebagai proses di mana karyawan berada didorong untuk tetap bersama perusahaan untuk periode waktu maksimum dan mengurangi *turnover*. Retensi karyawan sangat penting untuk kemajuan dan realisasi tujuan perusahaan dan khususnya dalam mendapatkan keunggulan kompetitif atas perusahaan lain dalam era globalisasi.

Yousuf dan Siddqui (2019) mendefinisikan retensi karyawan sebagai kemampuan untuk mempertahankan karyawan yang ingin dipertahankan, untuk periode yang lebih lama. Retensi sebagai langkah yang disengaja oleh perusahaan untuk menghasilkan lingkungan yang mempertahankan karyawan untuk jangka panjang. Prinsip utama yang mendasari retensi karyawan adalah untuk mencegah hilangnya karyawan terampil dari meninggalkan perusahaan karena ini bisa memiliki efek yang tidak diinginkan pada produktivitas dan profitabilitas. Namun, pada hari ini, terlepas dari kenyataan bahwa retensi karyawan yang berharga

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020

merupakan tantangan global, retensi karyawan bermanfaat untuk perusahaan maupun karyawan. Manajer perusahaan di seluruh dunia terus dihadapkan dengan masalah mempertahankan karyawan. Studi lain telah memberikan bukti bahwa secara global, retensi karyawan yang terampil telah menjadi perhatian serius bagi para manajer dalam menghadapi tingkat pergantian karyawan yang semakin tinggi. Retensi karyawan yang cemerlang adalah prioritas banyak perusahaan dan merupakan pembeda utama manajemen sumber daya manusia.

Oleh karena itu, ini menunjukkan bahwa retensi karyawan memainkan tugas penting dalam pengembangan organisasi, dan agar bisnis apa pun berhasil dan tetap kompetitif, sangat penting untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang cerdas. Dalam lingkungan bisnis saat ini, baik karyawan baru maupun yang berpengalaman memahami bahwa mereka memiliki lebih banyak keleluasaan dalam memilih perusahaan untuk diajak bekerja sama. Lingkungan bisnis yang dinamis telah membawa sejumlah tantangan organisasi, dengan yang utama adalah retensi karyawan yang cakap. Retensi karyawan adalah tujuan yang paling penting bagi perusahaan karena merekrut karyawan yang terampil sangat penting untuk perusahaan tetapi retensi mereka lebih penting daripada mempekerjakan, karena sejumlah besar dihabiskan untuk orientasi dan pelatihan karyawan baru (Kumudha & Harsha, 2016).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Gharib *et al.,* (2017) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaaanya akan memiliki tujuan kerja yang lebih tinggi untuk

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020

melanjutkan dengan perusahaan tempatnya bekerja, yang menurunkan tingkat *turnover*. Dengan demikian, tingkat retensi karyawan meningkat. Akibatnya, beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong komitmen karyawan dan, dengan demikian, menghasilkan daya tarik dan retensi tenaga kerja yang unggul. Gharib *et al.,* (2017) juga berpendapat bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi biasanya cenderung pergi, lebih produktif, lebih bermanfaat, lebih cenderung menunjukkan komitmen organisasi, dan lebih cenderung puas dengan kehidupan mereka. Hubungan terbalik rendah sampai sedang antara kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan turnover pekerja. Ini menunjukkan bahwa semakin rendah kepuasan individu dengan pekerjaannya, semakin besar kemungkinan individu tersebut absen dari pekerjaan atau pergi dan mencari peluang kerja lainnya. Dukungan kepuasan kerja berperan dalam menjaga karyawan tetap dalam pekerjaannya hingga jangka waktu yang panjang.

2.3.2 Pengaruh Keamanan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Menurut Tadesse (2018), keamanan kerja dapat didefinisikan sebagai asumsi karyawan tentang kontinuitas dalam pekerjaan tertentu. Untuk memahami pentingnya keamanan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, factor tanggapan yang diterima untuk lima pertanyaan terkait dengan faktor ini telah dianalisis. Salah satunya faktor utama yang memengaruhi karyawan untuk mempertahankan dengan suatu perusahaan adalah keamanan pekerjaan. Perusahaan harus memiliki talenta yang baik proses manajemen di tempat langsung dari mempekerjakan karyawan yang tepat dan menyediakan kebutuhan

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020

melatih melalui pertumbuhan mereka dalam hirarki untuk pastikan mereka menyesuaikan diri dengan keterampilan diperlukan untuk memenuhi tantangan bisnis di masa depan. Perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang hebat yang dapat menyadari dan menyetujui kenyataan bahwa perusahaan selalu mempromosikan orang-orang yang terbaik dilengkapi untuk memenuhi kebutuhan bisnis masa depan.

2.3.3 Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Retensi Karyawan

Menurut Shidiqqui dan Sahar (2019), salah satu cara tradisional mengelola retensi karyawan adalah melalui sistem penghargaan perusahaan yang efektif. Hadiah dijelaskan sebagai apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Hadiah ini bisa datang dalam bentuk gaji, bonus, komisi, dan tunjangan. Ketika sistem penghargaan dikelola secara efektif, itu membantu dalam mencapai tujuan perusahaan organisasi, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Chukwuka dan Nwakoby (2018) berpendapat bahwa gaji kompetitif dianggap sebagai variabel motivasi utama yang mempengaruhi retensi karyawan dalam perusahaan mereka. Gaji dan variabel terkait pekerjaan lainnya memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Peneliti berpendapat bahwa perusahaan dengan gaji yang memotivasi dapat menciptakan pusat perhatian dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Di antara banyak perilaku konvensional mempertahankan retensi dan pergantian staf, salah satunya adalah sistem penghargaan perusahaan. Chukwuka dan Nwakoby (2018) menyatakan bahwa gaji adalah faktor kunci yang mempengaruhi daya tarik dan retensi

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020

karyawan, dan itu memainkan peran penting dalam proses rekrutmen. Oleh karena itu, kontribusi kompensasi terhadap retensi karyawan memiliki efek positif pada retensi karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian Shidiqqui dan Sahar (2019) menyarankan beberapa langkah yang memastikan retensi karyawan berjalan seimbang dan terkendali. Ini termasuk ketersediaan pengembangan keterampilan dan peluang pengembangan karier untuk masing-masing karyawan; memastikan bahwa pekerjaan semenarik mungkin; membuat manajer lini bertanggung jawab atas pergantian dalam tim mereka; dan memastikan bahwa pekerja baru memiliki harapan yang realistis akan pekerjaan mereka dan pelatihan yang cukup selama program induksi mereka. Demikian pula, sebagian besar karyawan yang sangat terampil meninggalkan perusahaan karena alasan yang tidak didasarkan pada uang.

2.3.4 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Retensi Karyawan

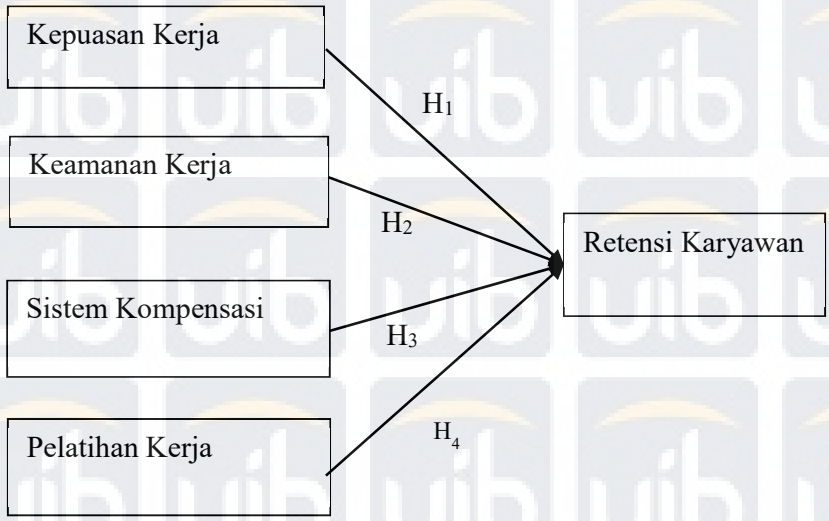
Menurut Gharib *et al.,* (2017), pelatihan kerja adalah elemen penting dalam menghasilkan sumber daya manusia yang handal. Berinvestasi dalam program pelatihan karyawan dapat membuat karyawan merasa berhutang budi kepada perusahaan sehingga meningkatkan loyalitasnya. Pelatihan diperlukan bagi karyawan untuk melakukan. Pekerjaan khusus membutuhkan keterampilan dan pengetahuan khusus yang dengannya pekerjaan itu jauh lebih mudah dilakukan karena menguntungkan karyawan. Gharib *et al.,* (2017) juga menyimpulkan bahwa pelatihan sebagai praktik SDM memiliki dampak yang sangat positif terhadap retensi karyawan. Pelatihan kerja memberi karyawan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh posisi tersebut.

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020

Efek ini dapat dijelaskan bahwa perusahaan tertarik untuk berinvestasi dalam pelatihan bagi karyawan dan memberi kepercayaan diri pada karyawan dan melakukan lebih banyak upaya dan memberikan yang terbaik di pekerjaan dengan cara yang efektif.

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Penulis selanjutnya merumuskan sebuah model penelitian yang berkaitan dengan retensi karyawan sebagai berikut:



Gambar 2.15 Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh pada Retensi Karyawan di Perusahaan Ekspedisi di Kota Batam. Sumber: Gharib *et al*., (2017)

Hipotesis untuk penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H_1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap retensi karyawan

H_2: Terdapat pengaruh yang signifikan antara keamanan kerja terhadap retensi karyawan

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020

H_3: Terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem kompensasi terhadap retensi karyawan

H_4: Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja terhadap retensi karyawan

Johannes Gunawan. Analisis Faktor - Faktor yang Berpengaruh Retensi Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi di Batam.
UIB Repository©2020