

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Menurut George R. Terry dalam Aditama (2020), manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai target dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Fungsi manajemen ini, dikenal sebagai *POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling)*, merupakan langkah-langkah kunci untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

John F. Mee, dikutip dalam Aditama (2020), menyebutkan bahwa manajemen adalah seni mencapai hasil optimal dengan upaya minimal. Tujuannya adalah kesejahteraan yang seimbang bagi pemimpin, pekerja, dan masyarakat. Manajemen efektif diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas, memberikan manfaat bagi semua pihak. Kesejahteraan ini mencakup aspek material dan kualitas hidup, baik di tempat kerja maupun di masyarakat. Oleh karena itu, manajemen menekankan penggunaan sumber daya secara bijaksana untuk mencapai tujuan dengan pengorbanan minimal.

Hasibuan (2020) menyatakan bahwa manajemen adalah gabungan ilmu dan seni dalam mengelola sumber daya manusia dan material untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Efektivitas berarti mencapai tujuan, sementara efisiensi berfokus pada penggunaan sumber daya yang minimal, termasuk waktu, tenaga, dan biaya. Manajemen yang baik memastikan kinerja optimal tanpa pemborosan, dengan kreativitas dalam pengambilan keputusan dan penerapan strategi yang tepat.

Robbins dan Coulter, dikutip oleh Kristina dan Widyaningrum (2019), menyebutkan bahwa manajemen adalah proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas kerja untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajer bertugas memastikan semua elemen organisasi bekerja harmonis,

memanfaatkan sumber daya secara optimal, dan menghindari pemborosan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif.

Kristina dan Widyaningrum (2019) menyatakan bahwa manajemen adalah proses mengoordinasikan semua sumber daya melalui langkah-langkah seperti perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses ini dimulai dengan perencanaan strategi, diikuti oleh pengorganisasian sumber daya, pengelolaan tenaga kerja, pengarahan tim, dan pengawasan untuk memastikan pelaksanaan rencana berjalan efektif serta mencapai target organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen

George R. Terry dalam Aditama (2020) menyatakan bahwa fungsi manajemen terdiri dari elemen dasar yang menjadi panduan manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Fungsi utama ini, dikenal sebagai *POAC* (*planning, organizing, actuating, controlling*), berperan penting dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

1. Planning

George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* menjelaskan bahwa perencanaan adalah proses memilih fakta relevan, menghubungkan informasi, dan menyusun asumsi untuk masa depan. Proses ini melibatkan penentuan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2. Organizing

Pengorganisasian melibatkan interaksi dengan elemen lain dan penetapan tugas spesifik. Dalam *Principles of Management*, Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian mencakup penentuan, pengelompokan, dan penyusunan kegiatan untuk mencapai tujuan, termasuk penempatan personel, penyediaan sumber daya, dan penunjukan wewenang. Terry juga menyebutkan prinsip dasar pengorganisasian.

- a. Tujuan
- b. Pembagian Kerja

- c. Penempatan Tenaga Kerja
- d. Wewenang dan Tanggung Jawab
- e. Pelimpahan Wewenang

3. *Actuating*

Menurut Terry, pelaksanaan adalah proses memotivasi anggota kelompok untuk mencapai tujuan dengan selaras pada rencana dan pengorganisasian yang telah ditetapkan. Keberhasilan tergantung pada efektivitas seluruh manajemen, dari atas hingga bawah. Kegiatan yang tidak terfokus dapat menyebabkan pemborosan sumber daya, yang mencerminkan mismanagement. Pencapaian tujuan bergantung pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang efektif. Pelaksanaan yang baik harus didukung oleh berbagai faktor, antara lain:

- a. Kepemimpinan
- b. Sikap dan Moral
- c. Komunikasi
- d. Dorongan
- e. Pengawasan
- f. Disiplin

4. *Controlling*

Pengawasan memiliki peran penting dalam manajemen, berfungsi untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai rencana. Tanpa pengawasan yang efektif, tujuan tidak akan tercapai, meskipun perencanaan dan pelaksanaan baik. Terry mendefinisikan pengawasan sebagai proses yang mencakup penetapan standar, pengukuran pelaksanaan, perbandingan dengan standar, dan tindakan perbaikan terhadap penyimpangan. Proses pengawasan menurut Terry mencakup langkah-langkah berikut:

- a. Menentukan standar atau dasar untuk pengawasan.
- b. Mengukur kinerja yang dihasilkan.
- c. Membandingkan pelaksanaan dengan dengan standar dan mengidentifikasi adanya perbedaan.
- d. Melakukan perbaikan atas penyimpangan dengan tindakan yang tepat.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Ajabar (2020) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan yang bertujuan untuk mendorong, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan kinerja optimal dalam organisasi. Tujuan utama dari pengelolaan ini adalah memastikan setiap individu dapat berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan dan pemeliharaan kinerja yang baik.

Sadili Samsudin (2019) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia melibatkan pengelolaan berbagai aspek, termasuk pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pemberian balas jasa kepada karyawan. Tujuannya adalah untuk memastikan kontribusi maksimal dari karyawan dan mengembangkan potensi mereka dengan penempatan yang sesuai, pelatihan, serta penilaian kinerja yang berkala. Pemberian kompensasi juga dirancang untuk memotivasi karyawan dan mendukung produktivitas serta keberhasilan organisasi.

Menurut Ni Kadek dan John (2019), manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang bertujuan mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan potensi karyawan. Proses ini berfokus pada pengembangan kompetensi agar karyawan dapat melaksanakan tugas secara efektif, serta meningkatkan keterampilan dan sikap kerja untuk efisiensi dan produktivitas dalam mencapai target.

Marwansyah, seperti yang dikutip oleh Cahyawening (2019), menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. Semua kegiatan ini bertujuan untuk mencapai perubahan yang terpadu dalam organisasi demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

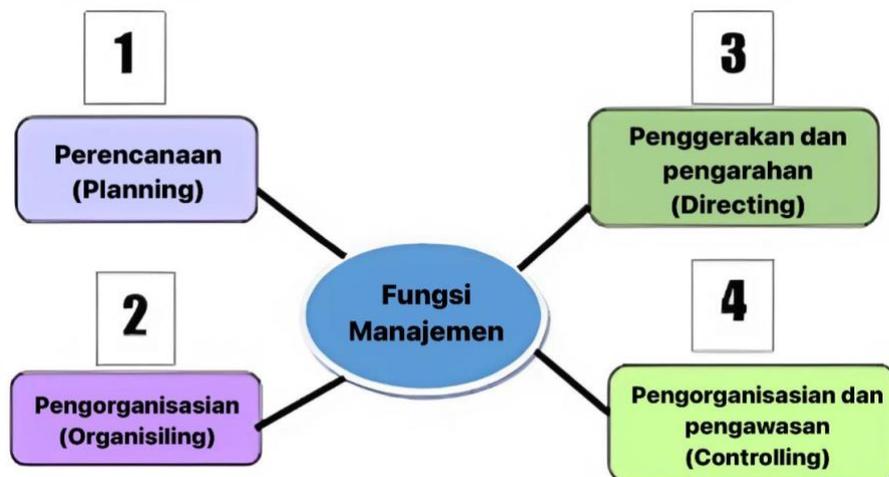
Menurut Indah (2021), fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi beberapa komponen penting yang saling terkait. Berikut beberapa komponennya yaitu:

- a) Perencanaan, membantu pemimpin perusahaan mengumpulkan informasi lengkap tentang karyawan dan saran terkait pengelolaan sumber daya manusia.

Fungsi ini penting karena perencanaan yang baik menjadi dasar untuk pengambilan keputusan yang tepat dalam manajemen SDM.

- b) Pengorganisasian, fokus pada pembentukan struktur organisasi. Manajer membagi organisasi menjadi unit-unit dengan fungsi spesifik yang saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama, menciptakan efisiensi dan kolaborasi.
- c) Pengarahan, melibatkan pemberian petunjuk dan bimbingan kepada karyawan agar mereka memahami tugas dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan sesuai arahan. Pengarahan yang baik meningkatkan kesadaran karyawan akan tanggung jawab dan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.
- d) Pengendalian, melibatkan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pekerjaan untuk memastikan hasil sesuai target. Jika terdapat penyimpangan, manajer harus memberikan petunjuk yang jelas untuk perbaikan. Fungsi pengendalian penting untuk menjaga agar operasional organisasi berjalan sesuai rencana dan tujuan yang ditetapkan.

Dengan mengelola keempat fungsi ini secara efektif, manajemen sumber daya manusia dapat membantu mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.



Gambar 2.1 Diagram Fungsi Manajemen

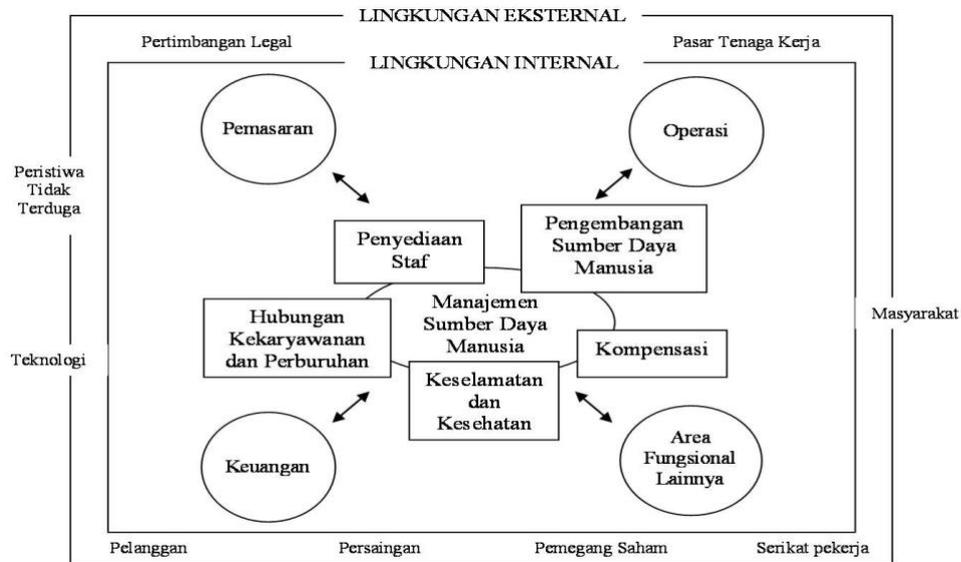
Sumber: (Indah, 2021)

Menurut Ni Kadek dan John (2019), fungsi manajemen sumber daya manusia terdapat fungsi operasional yang terdiri dari beberapa komponen sebagai berikut:

- a) Pengadaan mencakup proses perekrutan, seleksi, penempatan, dan orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, memastikan SDM yang tepat untuk operasional.
- b) Pengembangan bertujuan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan untuk mempersiapkan mereka menghadapi tantangan pekerjaan.
- c) Kompensasi adalah pemberian balas jasa, baik uang maupun barang, sebagai bentuk apresiasi perusahaan terhadap kontribusi karyawan, penting untuk menjaga motivasi kerja.
- d) Pengintegrasian merupakan penyesuaian antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, penting untuk menciptakan harmoni dalam hubungan kerja.
- e) Pemeliharaan bertujuan menjaga dan meningkatkan kondisi mental, loyalitas, dan kemampuan bekerja karyawan agar tetap termotivasi hingga pensiun.
- f) Memutuskan hubungan kerja adalah langkah menghentikan hubungan antara karyawan dan perusahaan, bisa terjadi karena berbagai alasan, seperti permintaan perusahaan, permintaan karyawan, pensiun, atau akhir kontrak kerja.

2.1.5 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mondy (2008), faktor-faktor di luar organisasi yang memengaruhi pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan dikenal sebagai lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan ini mencakup beberapa aspek yang sangat penting, antara lain:



Gambar 2.2 Diagram Ruang Lingkup

Sumber: (Mondy, 2008)

a) Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan dan praktik MSDM. Beberapa elemen yang terdapat dalam lingkungan eksternal adalah:

1) Pertimbangan Legal

Organisasi harus mematuhi peraturan ketenagakerjaan yang meliputi hak pekerja, perlindungan karyawan, dan standar, seperti upah minimum dan keselamatan kerja, untuk menghindari sanksi dan menjaga reputasi.

2) Pasar Tenaga Kerja

Kondisi pasar tenaga kerja mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan. Jika tenaga kerja berkualitas langka, perusahaan perlu menawarkan kompensasi yang lebih baik atau program pengembangan karier yang menarik.

3) Peristiwa Tidak Terduga

Kejadian tak terduga seperti bencana alam atau pandemi dapat mempengaruhi perusahaan. Manajemen SDM harus siap merespons dengan kebijakan yang tepat dan perencanaan darurat, seperti yang terlihat pada perubahan kebijakan kerja selama pandemi COVID-19.

4) Teknologi

Kemajuan teknologi mempengaruhi operasional perusahaan, termasuk dalam MSDM. Penggunaan sistem berbasis teknologi, seperti HRIS, meningkatkan efisiensi dalam manajemen karyawan dan menciptakan kebutuhan akan keterampilan baru yang memerlukan pelatihan.

b) Lingkungan Internal

Lingkungan internal mencakup faktor-faktor di dalam perusahaan yang mempengaruhi keputusan dan praktik MSDM. Beberapa elemen yang terdapat dalam lingkungan internal adalah:

1) Operasi

Kegiatan operasional seperti produksi dan distribusi memerlukan manajemen tenaga kerja yang efektif untuk menjaga kelancaran proses. MSDM harus memastikan ketersediaan tenaga kerja yang terlatih agar operasi berjalan efisien, yang juga berdampak positif pada kinerja karyawan.

2) Pemasaran

Departemen pemasaran memerlukan dukungan tenaga kerja untuk menjalankan strategi dan kampanye. Ini berpengaruh pada kebijakan rekrutmen dan pelatihan agar karyawan memiliki keterampilan yang relevan. Selain itu, reputasi perusahaan sebagai pemberi kerja penting untuk menarik talenta terbaik.

3) Keuangan

Aspek keuangan mempengaruhi kebijakan kompensasi yang dapat diberikan kepada karyawan. Jika kondisi keuangan baik, perusahaan dapat menawarkan gaji kompetitif dan tunjangan. Namun, jika terjadi kendala keuangan, pemotongan tunjangan atau pengurangan staf mungkin diperlukan, yang dapat memengaruhi motivasi karyawan.

4) Area Fungsional Lainnya

Bagian lain seperti R&D dan teknologi informasi memerlukan tenaga kerja yang terampil sesuai kebutuhan spesifik mereka. MSDM perlu bekerja sama

dengan setiap divisi untuk memastikan strategi pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan tujuan masing-masing departemen.

2.1.6 Pengembangan Karir

A. Definisi Pengembangan Karir

Sudiro dan Putri (2022) menegaskan bahwa pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja individu sesuai dengan peluang karir saat ini dan di masa depan. Proses ini mencakup strategi yang membantu karyawan mengembangkan potensi dan keterampilan, serta meningkatkan motivasi. Dengan mengintegrasikan tujuan karyawan dan visi perusahaan, pengembangan karir berfungsi sebagai jembatan antara aspirasi individu dan tujuan organisasi, sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan.

Pengembangan karir adalah proses yang menunjukkan kemajuan posisi individu dalam organisasi (Yulita, 2019). Ini merupakan usaha terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan seseorang, yang mendukung pertumbuhan profesional dan efektivitas organisasi.

Proses ini penting karena dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan kreativitas karyawan, serta mengurangi perputaran pegawai (Mangkunegara dalam Widiyani dan Zalianty, 2024). Kesempatan berkembang membuat karyawan lebih puas dan loyal, yang mendorong inovasi. Program pengembangan yang baik juga dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan karir memberikan manfaat bagi individu dan memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan, mendukung keberhasilan organisasi.

B. Bentuk Pengembangan Karir

Pengembangan karier dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan promosi, tetapi juga mencakup berbagai inisiatif yang mendukung pertumbuhan karyawan (Cardoso dalam Sunyoto, 2019). Perusahaan bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional, membantu karyawan mencapai potensi maksimal. Bentuk pengembangan karier meliputi program

pendidikan, pelatihan, mentoring, dan penugasan baru, yang meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Dengan menawarkan kesempatan ini, perusahaan memperkuat kompetensi karyawan serta menciptakan budaya kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Terdapat tiga bentuk pengembangan karir yaitu:

- a) Pendidikan dan Pelatihan: Ini adalah upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan di pekerjaan saat ini atau yang terkait. Pelatihan yang efektif sering kali mencakup elemen pendidikan dan pengalaman belajar, dirancang untuk memenuhi kebutuhan yang telah diidentifikasi.
- b) Promosi/Kenaikan Jabatan: Proses ini melibatkan peralihan karyawan dari posisi lebih rendah ke posisi lebih tinggi dalam organisasi, biasanya disertai peningkatan tanggung jawab dan status. Individu yang memiliki keterampilan dan keahlian yang diperlukan berpeluang untuk mendapatkan promosi.
- c) Mutasi/Perubahan Jabatan: Ini merujuk pada perpindahan posisi dalam organisasi untuk meningkatkan status seseorang. Mutasi dapat melibatkan pemindahan karyawan ke lokasi atau cabang yang berbeda, memberi mereka pengalaman baru dan mengoptimalkan potensi dalam peran yang berbeda.

C. Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir dapat dinilai melalui tiga indikator utama: kejelasan karir, yang menunjukkan pemahaman individu tentang jalur karir yang ingin diambil; pengembangan diri, yang mencerminkan usaha individu untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi; serta perbaikan mutu kinerja, yang menggambarkan peningkatan kualitas hasil kerja individu (Busro, 2018). Indikator-indikator ini mencerminkan aspek penting dalam proses pengembangan karir:

- a) Kejelasan Karir: Kejelasan karir merupakan aspek penting dalam pengembangan karir karyawan di perusahaan. Hal ini mencakup adanya jalur promosi yang jelas, termasuk kesempatan untuk menduduki posisi sebagai kepala atau wakil kepala, serta jabatan sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

- b) Pengembangan Diri: Dalam konteks karir, pengembangan diri meliputi berbagai kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan. Ini mencakup partisipasi dalam pelatihan, seminar, workshop, kursus kompetensi untuk sertifikasi, serta kesempatan untuk melanjutkan pendidikan.
- c) Perbaikan Mutu Kinerja: Perbaikan mutu kinerja berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kualitas kerja, termasuk disiplin diri, motivasi karyawan, dan loyalitas terhadap perusahaan.

D. Manfaat Pengembangan Karir

Program pengembangan karir memberikan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja mereka. Di samping itu, perusahaan juga merasakan manfaat berupa peningkatan kinerja karyawan, yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pengembangan karir sangat penting karena menawarkan beragam manfaat (Busro, 2018). Beberapa manfaat tersebut antara lain:

- a) Meningkatkan Kepuasan Kerja: Program pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang berdampak positif pada efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas tugas yang dilaksanakan.
- b) Memperbaiki Sikap Pegawai: Pengembangan karir juga dapat memperbaiki sikap karyawan terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, serta nilai-nilai yang berlaku di lingkungan kerja.

2.1.7 Kepuasan Kerja

A. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2019) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam lingkungan kerja. Ini termasuk kondisi fisik tempat kerja yang dapat meningkatkan kenyamanan, kualitas interaksi dan kerja sama antara karyawan yang menciptakan suasana tim yang positif, serta imbalan atau kompensasi yang diterima sebagai pengakuan atas kontribusi mereka. Selain itu, elemen psikologis, seperti perasaan puas dan bahagia dalam menjalani tugas, serta adanya peluang untuk

berkembang secara profesional juga berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Ini mencakup bukan hanya imbalan atau pendapatan, tetapi juga reaksi emosional dan sikap positif terhadap tugas, yang terlihat dari dedikasi, komitmen, dan hubungan baik dengan rekan kerja serta atasan. Dengan demikian, kepuasan kerja mencerminkan pengalaman menyenangkan yang dialami karyawan dalam pekerjaannya.

Menurut Lumunon et al. (2019), kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada efektivitas keseluruhan organisasi.

B. Bentuk Kepuasan Kerja

Menurut Deloitte (2019) kepuasan kerja dalam konteks pekerjaan merujuk pada faktor-faktor intrinsik yang membuat karyawan merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Hal ini berkaitan dengan elemen-elemen yang memberi makna dan rasa pencapaian, bukan hanya berdasarkan imbalan eksternal, tetapi lebih kepada nilai dan rasa relevansi dalam pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini sangat penting karena dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan, komitmen, serta produktivitas mereka dalam jangka panjang. Beberapa elemen yang menciptakan kepuasan jenis ini antara lain:

1. Pengakuan atas hasil kerja (recognition of achievement): Karyawan merasa puas ketika hasil kerja mereka dihargai dan diakui oleh atasan, rekan kerja, atau organisasi secara keseluruhan. Penghargaan ini bisa dalam bentuk pujian, penghargaan formal, atau bahkan sekadar pengakuan informal yang menunjukkan bahwa kontribusi mereka dihargai.
2. Perlakuan yang adil dari atasan (fair treatment from supervisors): Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh rasa keadilan yang diterima di tempat kerja. Atasan yang berlaku adil dan mendukung menciptakan rasa aman bagi karyawan, serta

mengurangi ketidakpuasan yang berasal dari persepsi ketidakadilan atau diskriminasi.

3. Tantangan dalam pekerjaan dan kesempatan untuk berkembang (challenges and growth opportunities): Banyak karyawan merasa lebih puas ketika mereka diberikan tugas yang menantang dan peluang untuk berkembang, baik secara profesional maupun pribadi. Pekerjaan yang terus-menerus menantang mereka untuk belajar dan berkembang akan meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan.
4. Suasana lingkungan kerja yang positif (positive work environment): Suasana kerja yang kondusif, penuh dukungan, dan saling menghormati sangat berpengaruh pada kepuasan karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dan terbuka akan meningkatkan semangat kerja, memotivasi kolaborasi antar tim, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

C. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator penting terkait lingkungan kerja. Menurut Nelson dan Quick dalam Setiono & Sustiyatik (2020), indikator tersebut meliputi gaji sebagai imbalan finansial, promosi yang berkaitan dengan peluang kemajuan jabatan, dan supervisi yang mencakup interaksi dengan atasan serta rekan kerja. Setiap indikator berperan penting dalam menentukan tingkat kepuasan karyawan dan memberikan pemahaman menyeluruh tentang faktor-faktor yang memengaruhi suasana kerja. Contoh indikator dari kepuasan kerja adalah :

- a) Gaji : Bagi karyawan, gaji tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi juga mencerminkan bagaimana manajemen menilai kontribusi mereka. Tingkat gaji yang diterima menunjukkan nilai dan pengakuan yang diberikan perusahaan.
- b) Promosi: Faktor ini berkaitan dengan kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan atau kemajuan karir. Ketersediaan peluang promosi dapat secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih puas ketika ada potensi untuk berkembang.

- c) Supervisi: Ini mengacu pada kemampuan atasan dalam memberikan dukungan yang dibutuhkan kepada bawahan, terutama saat menghadapi tantangan. Supervisi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa diperhatikan dan didukung.
- d) Rekan Kerja: Hubungan karyawan dengan atasan dan interaksi dengan kolega, baik yang setara maupun berbeda posisi, sangat berpengaruh pada kepuasan kerja. Hubungan yang baik menciptakan suasana kolaboratif, meningkatkan kepuasan di lingkungan kerja.

D. Manfaat Kepuasan Kerja

Ketika perusahaan berhasil meningkatkan kepuasan kerja karyawan, manfaat yang diperoleh akan dirasakan oleh kedua belah pihak. Menurut Nitisemito dalam penelitian Adilah et al. (2023), karyawan yang puas lebih termotivasi dan produktif, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, kepuasan kerja dapat mengurangi turnover dan absensi, membantu perusahaan menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Dengan demikian, hubungan positif antara kepuasan kerja dan manfaat bagi karyawan serta perusahaan penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Beberapa manfaat dalam kepuasan kerja yaitu :

- a) Tugas-tugas akan diselesaikan dengan lebih efisien.
- b) Risiko kesalahan atau kerusakan dapat diminimalkan.
- c) Tingkat absensi karyawan mengalami penurunan.
- d) Pergantian karyawan bisa ditekan seminimal mungkin.
- e) Produktivitas kerja menunjukkan peningkatan yang signifikan.

2.1.8 Keterlibatan Organisasi

A. Definisi Keterlibatan Organisasi

Menurut Allen dalam penelitian Sihombing (2018), karyawan yang terikat secara emosional cenderung lebih komitmen dan konsisten dalam memberikan kontribusi

untuk kemajuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Tingkat keterlibatan yang tinggi membuat karyawan lebih fokus, termotivasi, dan antusias, sehingga meningkatkan kinerja individu dan keberhasilan organisasi. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan mencakup lebih dari sekadar partisipasi formal aspek psikologis dan emosional juga sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi.

Bailey, Madden, Alfes, dan Fletcher (2020) menyatakan bahwa keterlibatan organisasi mencakup ikatan emosional dan intelektual karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Karyawan yang terlibat secara emosional merasakan dukungan dari organisasi, yang meningkatkan dedikasi dan motivasi mereka. Keterlibatan intelektual tercermin dalam pemikiran kritis dan inovasi yang mereka bawa ke pekerjaan. Dalam lingkungan yang mendukung, karyawan tidak hanya fokus pada tugas, tetapi juga proaktif dengan memberikan ide baru, mengambil inisiatif, dan terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal ini berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi melalui peningkatan produktivitas, inovasi, dan loyalitas.

B. Tingkatan Keterlibatan Organisasi

Menurut penelitian Gallup yang dikutip dalam Intipesan (2018), karyawan dapat dibagi menjadi tiga tingkat keterlibatan. Pertama, karyawan yang terlibat (*engaged*) memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi, serta termotivasi untuk berkontribusi positif. Kedua, karyawan yang tidak terlibat (*not engaged*) hadir secara fisik namun kurang antusias dan hanya menjalankan tugas tanpa inisiatif. Ketiga, karyawan yang secara aktif tidak terlibat (*actively disengaged*) merasa tidak puas dan cenderung menyebarkan pengaruh negatif, yang dapat merusak produktivitas dan suasana kerja. Ketiga tingkatan ini menunjukkan bagaimana keterlibatan karyawan memengaruhi produktivitas dan keberhasilan organisasi.

- a) *Engaged*: Karyawan dalam kategori ini berperan sebagai pendorong (*builder*) di organisasi. Mereka consistently menunjukkan kinerja tinggi dan memanfaatkan

kemampuan mereka setiap hari. Karyawan yang engaged bekerja dengan antusias, mencari inovasi, dan berkomitmen untuk memajukan perusahaan.

b) *Not Engaged*: Karyawan ini lebih fokus pada menyelesaikan tugas harian daripada mencapai tujuan jangka panjang. Mereka sering menunggu arahan dan merasa kurang diperhatikan, yang mengurangi partisipasi mereka dalam pengembangan organisasi.

c) *Actively Disengaged*: Karyawan tipe ini, atau "penunggu gua" (cave dweller), menunjukkan sikap negatif terhadap hampir semua aspek pekerjaan. Mereka cenderung melihat sisi buruk dari situasi dan dapat menghambat upaya karyawan yang engaged. Kehadiran mereka dapat menurunkan moral dan produktivitas, serta merugikan dinamika kerja.

2.1.9 Pemberdayaan Karyawan

A. Definisi Pemberdayaan Karyawan

Sedarmayanti (2019) menyatakan bahwa pemberdayaan berarti "menjadi lebih berdaya dari sebelumnya," mencakup aspek wewenang, tanggung jawab, dan kemampuan individu. Sumber daya manusia diartikan sebagai "daya yang bersumber dari manusia," yang merupakan tenaga atau kekuatan yang terdapat dalam diri setiap individu. Daya ini terlihat dalam berbagai aspek, termasuk tenaga, kemampuan, kekuatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab, serta kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan adalah suatu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan "daya" yang dimiliki individu, yang meliputi kemampuan, wewenang, dan tanggung jawab. Tujuan dari pemberdayaan ini adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, pemberdayaan mencakup penguasaan keterampilan manajerial dan kemampuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan. Dengan memberdayakan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kompetensi individu dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, sehingga meningkatkan daya saing dan keberhasilan di pasar yang kompetitif.

B. Aspek atau komponen Pemberdayaan Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2019), ada beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan dalam proses pemberdayaan karyawan, antara lain:

- a) Kemampuan Karyawan: Ini mencakup berbagai faktor, seperti wawasan, keterampilan, serta sikap atau perilaku yang dimiliki oleh karyawan. Kemampuan ini merupakan dasar penting untuk mencapai kinerja yang optimal.
- b) Penempatan Karyawan: Karyawan harus ditempatkan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan jabatan di perusahaan. Hal ini berarti penempatan harus sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan, agar mereka dapat berkontribusi secara maksimal.
- c) Kewenangan yang Jelas: Setiap karyawan perlu memiliki kewenangan yang terdefinisi dengan baik, sehingga mereka tahu batasan dan hak yang mereka miliki dalam menjalankan tugas mereka.
- d) Tanggung Jawab yang Jelas: Tanggung jawab karyawan harus dinyatakan dengan jelas agar mereka memahami peran dan kontribusi yang diharapkan dari mereka dalam organisasi.
- e) Kepercayaan terhadap Karyawan: Kepercayaan merupakan elemen kunci dalam pemberdayaan; karyawan harus merasa bahwa mereka dipercaya untuk melaksanakan tugas dan mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.
- f) Dukungan terhadap Karyawan: Dukungan yang diberikan perusahaan, baik dalam bentuk sumber daya maupun bimbingan, sangat penting untuk membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka.
- g) Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang baik sangat berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan. Pemimpin harus mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan agar mereka merasa terlibat dan berkontribusi aktif.
- h) Motivasi: Memotivasi karyawan adalah aspek penting lainnya dalam pemberdayaan. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih proaktif dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

Keseluruhan aspek ini saling berkaitan dan memainkan peran vital dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memberdayakan karyawan, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

C. Manfaat Pemberdayaan Karyawan

Menurut Priansa (2019), pemberdayaan mengintegrasikan pendekatan top-down dan bottom-up, yang mendorong keterlibatan karyawan secara kreatif dan mandiri. Hal ini memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan ide baru dan mengambil inisiatif. Manfaat dari pemberdayaan ini termasuk peningkatan motivasi, keterlibatan, serta dorongan terhadap kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif dan dinamis, mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan lebih efektif.

- a) **Karyawan Berbakat:** Proses pemberdayaan membantu mengidentifikasi karyawan berbakat yang memiliki potensi tinggi untuk memberikan kinerja optimal bagi perusahaan.
- b) **Suplai Calon Pemimpin Perusahaan:** Pemberdayaan berfungsi dalam menemukan kandidat pemimpin masa depan dengan memetakan individu yang bisa mengisi posisi strategis yang ditinggalkan oleh eksekutif senior.
- c) **Efektivitas Perusahaan:** Pemberdayaan meningkatkan kinerja perusahaan dengan memberi karyawan kemampuan untuk mengambil keputusan mandiri, sambil tetap mempertanggungjawabkan hasil kerja mereka.
- d) **Pembelajaran Atas Risiko:** Pemberdayaan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam proses belajar dan mengambil risiko, yang berkontribusi pada pengembangan keterampilan yang berkelanjutan.
- e) **Pengalaman Mengemban Tugas Tertentu:** Pemberdayaan memberikan pengalaman berharga bagi karyawan dalam menjalankan tugas, yang berguna untuk tugas-tugas di masa depan.

D. Indikator Pemberdayaan Karyawan

Priansa (2019) menjelaskan beberapa model pemberdayaan yang berfungsi sebagai indikator dalam menilai pemberdayaan karyawan, yang meliputi:

- a) Keinginan: Langkah awal dalam pemberdayaan adalah adanya motivasi dari manajemen untuk mendelegasikan tanggung jawab dan melibatkan karyawan dalam proses yang ada.
- b) Kepercayaan: Setelah manajemen menunjukkan keinginan untuk memberdayakan, langkah berikutnya adalah menciptakan rasa saling percaya antara manajemen dan karyawan. Hubungan ini penting untuk menciptakan suasana yang kondusif bagi pertukaran informasi dan umpan balik.
- c) Kepercayaan Diri: Adanya kepercayaan di antara kedua pihak berfungsi untuk meningkatkan rasa percaya diri karyawan serta mengakui dan menghargai potensi yang mereka miliki.
- d) Kredibilitas: Kredibilitas berkaitan dengan penghargaan terhadap karyawan dan pengembangan lingkungan kerja yang mendorong persaingan yang positif, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.
- e) Akuntabilitas: Karyawan perlu bertanggung jawab atas wewenang yang telah diberikan kepada mereka, yang bertujuan untuk menetapkan peran, standar, dan tujuan penilaian kinerja dengan konsisten dan jelas.
- f) Komunikasi: Membangun pemahaman yang baik antar pihak dapat dilakukan melalui komunikasi yang terbuka. Umpan balik, baik kritik maupun saran terhadap kinerja karyawan, sangat penting untuk mencapai keterbukaan tersebut.

Model-model ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami elemen-elemen penting dalam proses pemberdayaan karyawan, yang dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.10 Retensi Karyawan

A. Definisi Retensi Karyawan

Menurut Dessler (2015), retensi karyawan adalah upaya manajer untuk memastikan karyawan tetap bekerja di perusahaan setelah perusahaan mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk merekrut serta melatih mereka.

Menurut Mathis dan Jackson (2022), strategi untuk meningkatkan retensi meliputi kompensasi kompetitif, peluang pengembangan karier, dan budaya organisasi yang positif. Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi tingkat turnover dan mempertahankan bakat terbaik, yang akan berdampak positif pada kinerja organisasi. Manajemen perlu menciptakan lingkungan yang mendukung agar karyawan merasa terikat dan termotivasi untuk berkontribusi hingga proyek selesai. Ragupathi menekankan bahwa dukungan yang tepat dapat meningkatkan stabilitas dan produktivitas tenaga kerja.

Carsen (2022) mencatat bahwa inisiatif ini mencakup penawaran gaji menarik, program pelatihan, dan budaya organisasi yang inklusif. Dengan strategi ini, perusahaan dapat mengurangi turnover dan meningkatkan loyalitas serta kinerja.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan adalah serangkaian strategi untuk menjaga karyawan kompeten tetap di organisasi. Fokus utamanya adalah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan insentif menarik, sehingga dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan, yang berpengaruh positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

B. Bentuk Retensi Karyawan

Perusahaan dapat menggunakan lima strategi untuk meningkatkan retensi karyawan, seperti yang diungkapkan oleh Torrington et al. dalam Harvida dan Wijaya (2020). Strategi tersebut mencakup:

- a) Kompensasi: Memberikan gaji dan tunjangan yang kompetitif untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.
- b) Pemenuhan Harapan: Mengelola ekspektasi karyawan mengenai suasana kerja, kompensasi, dan kesempatan pengembangan karier.
- c) Induksi: Melaksanakan orientasi untuk membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan memahami budaya organisasi.
- d) Praktik Sumber Daya Manusia: Memperhatikan kesejahteraan keluarga karyawan dalam setiap kebijakan dan praktik, seperti akomodasi saat pemindahan.

- e) Pelatihan dan Pengembangan: Menyediakan kesempatan pelatihan yang adil dan transparan untuk semua karyawan guna meningkatkan keterampilan dan loyalitas.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan produktif, serta mengurangi tingkat turnover.

C. Indikator Retensi Karyawan

Indikator utama untuk menilai retensi karyawan meliputi beberapa komponen penting, seperti yang dijelaskan oleh Mathis dan Jackson dalam Hermawan (2022):

- a) Komponen Organisasi: Keputusan karyawan untuk bertahan di suatu organisasi dipengaruhi oleh nilai, budaya, strategi, manajemen yang baik, serta jaminan keamanan kerja.
- b) Peluang Karir: Kesempatan untuk berkembang menjadi faktor penting yang mendorong komitmen karyawan.
- c) Penghargaan: Karyawan lebih loyal jika mendapatkan penghargaan yang memadai, termasuk gaji kompetitif dan pengakuan atas kinerja.
- d) Rancangan Tugas dan Pekerjaan: Desain pekerjaan harus mencakup tanggung jawab, fleksibilitas, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta lingkungan kerja yang nyaman.
- e) Hubungan Karyawan: Hubungan baik antara karyawan dan manajemen, termasuk dukungan pimpinan dan interaksi positif dengan rekan kerja, sangat penting untuk retensi.

Dengan mempertimbangkan indikator-indikator tersebut, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan retensi karyawan.

D. Manfaat Retensi Karyawan

Berikut adalah manfaat retensi karyawan menurut Hariyanti (2022), disertai tambahan penjelasan:

- a) Efisiensi Bisnis: Mempertahankan karyawan berpengalaman sangat penting untuk efisiensi operasional. Karyawan yang sudah lama bekerja lebih memahami visi dan budaya perusahaan, sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan lebih produktif dan mengurangi kesalahan.
- b) Meningkatkan Semangat dan Loyalitas Karyawan: Lingkungan kerja yang positif meningkatkan kenyamanan dan loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan terlibat, mereka cenderung untuk bertahan dan berkontribusi secara maksimal, menciptakan tim yang solid.
- c) Biaya yang Lebih Rendah: Mengganti karyawan memerlukan biaya tinggi, termasuk perekrutan dan pelatihan. Dengan mempertahankan karyawan yang ada, perusahaan dapat menghemat biaya dan menginvestasikannya dalam pengembangan karyawan.
- d) Peningkatan Kinerja Tim: Karyawan yang lama bekerja sama meningkatkan kohesi tim, memfasilitasi penyelesaian proyek dengan lebih efisien, dan mendorong inovasi melalui pertukaran ide.
- e) Meningkatkan Citra Perusahaan: Tingkat retensi karyawan yang tinggi menciptakan citra positif perusahaan, menarik calon karyawan dan pelanggan yang lebih loyal.

2.1.11 Industri Kreatif

Menurut Howkins (2020) Industri kreatif adalah sektor ekonomi yang berfokus pada pemanfaatan kreativitas manusia untuk menghasilkan produk dan layanan bernilai tambah tinggi yang didukung oleh teknologi digital, menjadikannya sebagai kekuatan utama dalam ekonomi berbasis pengetahuan. Industri ini tidak hanya bertumpu pada sumber daya alam, melainkan pada kreativitas, keahlian, dan bakat manusia, sehingga menciptakan nilai ekonomi melalui budaya, seni, dan teknologi. Industri kreatif mencakup berbagai bidang yang memanfaatkan kreativitas sebagai modal utama untuk menghasilkan produk yang unik dan memiliki daya saing.

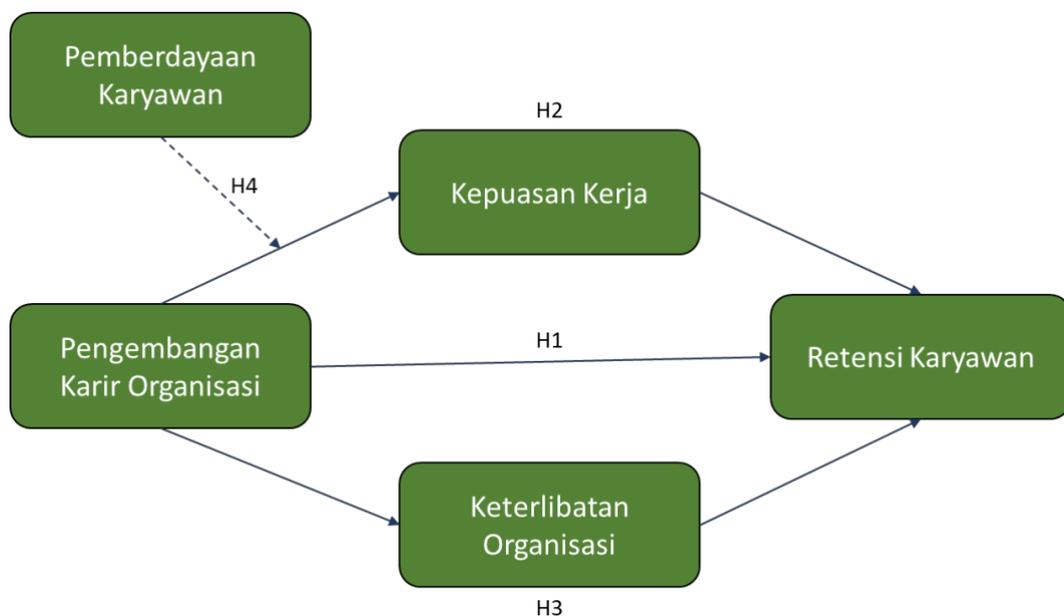
Ekonomi kreatif sendiri terdiri dari 17 sub-sektor, seperti yang digambarkan dalam gambar di atas. Beberapa di antaranya yaitu:

- a) Aplikasi: Pembuatan software atau aplikasi digital untuk berbagai keperluan, seperti pendidikan, bisnis, hiburan, dan lain-lain.
- b) Pengembangan Permainan: Industri yang berfokus pada pengembangan video game dan permainan digital.
- c) Arsitektur: Kegiatan desain dan perencanaan bangunan serta lingkungan yang memperhatikan aspek estetika dan fungsionalitas.
- d) Desain Interior: Perancangan tata letak dan dekorasi ruangan agar lebih estetis dan fungsional.
- e) Desain Grafis dan Visual: Penciptaan desain visual untuk media cetak, digital, dan promosi.
- f) Desain Produk: Proses merancang produk baru yang unik dan memiliki nilai estetika tinggi.
- g) Fashion: Industri yang berhubungan dengan perancangan, produksi, dan distribusi pakaian dan aksesoris.
- h) Film, Animasi, dan Video: Produksi film, animasi, serta video untuk hiburan atau edukasi.
- i) Kriya: Kegiatan kerajinan tangan yang menghasilkan produk-produk khas dan artistik.
- j) Fotografi: Bidang yang mencakup pengambilan dan pengolahan gambar untuk keperluan seni atau komersial.
- k) Kuliner: Usaha yang berkaitan dengan pengolahan dan penyajian makanan dan minuman.
- l) Musik: Penciptaan dan distribusi karya musik serta industri yang mendukungnya.
- m) Penerbitan: Produksi dan distribusi buku, majalah, serta media cetak lainnya.
- n) Periklanan: Layanan komunikasi pemasaran untuk mempromosikan produk dan jasa.
- o) Seni Pertunjukan: Pertunjukan yang melibatkan seni tari, teater, musik, dan bentuk seni lainnya.
- p) Seni Rupa: Karya seni yang memiliki nilai estetika seperti lukisan, patung, dan seni rupa lainnya.

- q) Televisi dan Radio: Penyiaran program hiburan dan informasi melalui televisi dan radio.

Setiap sektor ini berkontribusi dalam meningkatkan ekonomi dengan mengedepankan kreativitas, inovasi, dan nilai tambah pada produk atau layanan yang dihasilkan.

2.2 Model Penelitian



Gambar 2.3 Model Penelitian

Sumber: Lipsa Jena & Umakanta Nayak, 2023

2.3 Hipotesis

- H1 : Pengembangan karir organisasi berhubungan positif dengan retensi karyawan.
- H2 : Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi berpengaruh antara pengembangan karir organisasi dan retensi karyawan.
- H3 : Keterlibatan organisasi sebagai variabel mediasi berpengaruh antara pengembangan karir organisasi dan retensi karyawan.
- H4: Pemberdayaan karyawan sebagai variabel moderasi berpengaruh antara pengembangan karir organisasi dan kepuasan kerja.

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.4.1 Pengaruh Pengembangan Karir Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang secara profesional, mereka cenderung lebih terikat pada perusahaan (Duffield et al., 2014). Kesadaran akan peluang karir ini mendukung retensi (Yarbrough et al., 2017), karena memotivasi karyawan berpotensi tinggi untuk tetap di organisasi (Wushe dan Shenje, 2019). Menurut Davis (2015), kesempatan pengembangan karir menguntungkan organisasi; sebaliknya, karyawan akan merasa kehilangan jika kesempatan itu tidak ada (Gao et al., 2020). Pengembangan karir organisasi (OCD) memberikan nilai tambah dan bertindak sebagai strategi retensi yang efektif (George, 2015; Khalid dan Nawab, 2018). Karyawan, terutama Gen Z, memiliki kebutuhan tinggi untuk OCD; tanpa kesempatan ini, mereka akan mencari peluang di tempat lain (Gong et al., 2018). Dengan menyediakan pengembangan karir, organisasi dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan, yang berkontribusi pada retensi (ER). OCD juga memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, meningkatkan komitmen dan pengalaman profesional (Diah et al., 2020; Fahim, 2018; Sepahvand dan Khodashahri, 2021; Mamun dan Hasan, 2017). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis berikut dirumuskan:

H1. Pengembangan karir organisasi berhubungan positif dengan retensi karyawan.

2.4.2 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Pengembangan Karir Organisasi dan Retensi Karyawan

Tingkat kepuasan kerja mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaan mereka, dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi (Sempene et al., 2017). Salah satu faktor kunci adalah pengembangan karir, yang membantu karyawan mencapai tujuan pribadi dalam kerangka organisasi, mendorong mereka untuk bertahan lebih lama (Rahayu et al., 2019; Bang, 2015). Penyediaan sumber daya untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat memengaruhi pandangan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Yadav & Vohra, 2017; Kumar & Kumar, 2017). Organisasi yang mengabaikan

pengembangan karyawan berisiko kehilangan nilai, sehingga penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui bakat internal. Pengembangan karir juga meningkatkan sikap positif karyawan dengan menciptakan kesesuaian antara individu dan pekerjaan (Kumar & Kumar, 2017). Kepuasan kerja membangun ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi, mengurangi kecemasan, dan meningkatkan keterikatan, mendukung upaya retensi (Daley, 2017; De Sousa Sabbagha et al., 2018). Penelitian menunjukkan bahwa organisasi harus memperbaiki kebijakan internal untuk meningkatkan kepuasan kerja sebagai bagian dari strategi retensi (Leider et al., 2016). Hubungan antara usaha karyawan dan jenis pekerjaan yang dilakukan dapat meningkatkan kepuasan, menjadi faktor penting dalam retensi (Jost dan Elgar, 2014). Kesimpulannya, pengembangan karir organisasi berkontribusi pada kepuasan kerja, yang mendorong karyawan untuk bertahan lebih lama, sehingga meningkatkan retensi. Berdasarkan ini, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi berpengaruh antara pengembangan karir organisasi dan retensi karyawan.

2.4.3 Pengaruh Mediasi Keterlibatan Organisasi dalam Hubungan antara Pengembangan Karir Organisasi dan Retensi Karyawan

Keterlibatan organisasi diartikan sebagai partisipasi karyawan dalam perusahaan, tanpa memperhatikan jenis pekerjaan yang dilakukan (Parent dan Lovelace, 2022). Penelitian tentang keterlibatan ini penting, terutama di negara berkembang seperti India (Yadav et al., 2021). Keterlibatan dapat dicapai dengan memahami dan mengintegrasikan kebutuhan karyawan ke dalam struktur organisasi (Nutov dan Hazzan, 2016). Pengembangan karir organisasi menjadi kebutuhan penting bagi generasi milenial (Pant dan Venkateswaran, 2022), dan pemberian pengembangan karir internal dapat meningkatkan keterlibatan di kalangan mereka. Memperhatikan kebutuhan karyawan dapat memperkuat keterikatan mereka dengan organisasi (Kundu dan Lata, 2018) dan membantu perusahaan menarik, memotivasi, serta mempertahankan karyawan, memberikan keunggulan kompetitif (Ariani dan Raharjo, 2019). Keterlibatan organisasi mengharmoniskan nilai individu dengan nilai

organisasi, berkontribusi pada retensi karyawan (Steiner et al., 2023). Menurut (Saks, 2022), mengurangi sikap menarik diri, dan meningkatkan sikap positif, yang pada akhirnya mendukung retensi (Malinen et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut tentang keterlibatan organisasi perlu dilakukan, mengingat penelitian sebelumnya lebih fokus pada keterlibatan karyawan (Harter et al., 2019; Malinen et al., 2021; Saks, 2022). Dari sini, hipotesis berikut dapat dirumuskan:

H3. Keterlibatan organisasi sebagai variabel mediasi berpengaruh antara pengembangan karir organisasi dan retensi karyawan.

2.4.4 Pengaruh Moderasi Pemberdayaan Karyawan dalam Hubungan antara Pengembangan Karir Organisasi dan Kepuasan Kerja

Karyawan milenial, yang dikenal sebagai generasi yang terampil dalam teknologi dan ambisius, lebih menuntut kebebasan dan otonomi dalam bekerja dibandingkan generasi sebelumnya (Kong et al., 2016). Mereka berusaha mengembangkan karir di tempat kerja (Brown et al., 2016; Josiam et al., 2017), dan penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan dapat meningkatkan efikasi diri milenial (Rahman et al., 2021; Kim et al., 2022), memberikan mereka kesempatan untuk bekerja mandiri dan mengurangi ketergantungan pada orang lain (Joo et al., 2021; Beach, 2017). Pemberdayaan penting bagi generasi ini, karena mereka sering mengalami kurangnya kesempatan untuk berkembang, sehingga sering berpindah pekerjaan (Kong et al., 2016). Dengan pemberdayaan, karyawan dapat bertindak sesuai kebutuhan, meningkatkan efisiensi dan kepuasan kerja (Yang et al., 2020), serta mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi (Choi et al., 2018; Okello dan Gilson, 2019). Karyawan merasa memiliki pekerjaan dan dapat menggunakan kreativitas mereka, yang berkontribusi pada kepuasan kerja (Akhter et al., 2023; Francis dan Alagas, 2020). Menurut teori Herzberg, kepuasan kerja meningkat saat karyawan diberi kesempatan untuk mengambil inisiatif dan memiliki pengakuan, tanggung jawab, serta peluang untuk berkembang (Byrne, 2017). Faktor-faktor seperti otonomi, tanggung jawab, pengembangan karir, dan kemajuan adalah pendorong bagi pemenuhan kebutuhan karyawan (Beach, 2021), sedangkan ketidakhadiran faktor-faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat dirumuskan:

H4. Pemberdayaan karyawan sebagai variabel moderasi berpengaruh antara pengembangan karir dan kepuasan kerja.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tahun Publikasi	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Shinta Ferdiana, Zafar Khan, Samrat Ray.	2023	Journal of Management Studies and Development. E-ISSN: 2962-5467 https://journal.iistr.org/index.php/JMSD/article/view/108/231	Investigating the Impact of Career Development, Organizational Commitment, and Organizational Support on Employee Retention.	Adanya pengaruh yang signifikan secara simultan antara pengembangan karir, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi terhadap retensi karyawan, artinya bahwa organisasi dapat meningkatkan retensi karyawan dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, mempromosikan komitmen organisasi, dan memberikan dukungan kepada karyawan
2	Michael Ochurub, Andrew Jeremiah, Selma Iipumbu,	2022	International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) ISSN:	The Influence of Career Development Practices on Employee Retention in	Indikator perencanaan karier, pelatihan dan pengembangan moderat dan berkorelasi negatif

No.	Peneliti	Tahun Publikasi	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
			2454- 6186 https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-6-issue6/222-233.pdf	The Mining Industry in Namibia.	signifikan terhadap retensi karyawan Indikator jalur karir moderat negatif tidak signifikan terhadap retensi karyawan, dan dukungan supervisi tidak signifikan dan berkorelasi negatif terhadap retensi karyawan
3	Ricardo S. Biazon	2020	International Journal of Economics, Commerce and Management ISSN: 2348 0386 https://www.researchgate.net/publication/339974603	The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention.	Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan retensi karyawan, artinya kepuasan kerja dapat meningkatkan retensi karyawan dan sebagai prediktor yang dapat diandalkan dan relevan untuk retensi karyawan
4	Kenya, Mercy Mule, Nancy Rintari, Abel Moguche & Doris K. Kaaria.	2020	African Journal of Emerging Issues (AJOEI) ISSN Online: 2663-9335 https://ajoeijournals.org/system/index.php/ajoei/article/view/129	Relationship between Career Development and Employee Retention in Country Government of Meru.	Pengembangan karier memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan retensi karyawan
5	Adrian Syal, Titik Rosnani, Ilzar Daud, Maria Christiana Iman Kalis, M. Irfani Hendri.	2024	Journal of Management Science (JMAS) ISSN: 2684-9747 (online) https://www.exsys.iocspublisher.org/index	The influence of reward, work-life balance on employee retention: The mediating effect of Job satisfaction	Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. pekerja yang telah memiliki kepuasan kerja yang baik akan

No.	Peneliti	Tahun Publikasi	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
			.php/JMAS/article/view/384	Generation Z employees in West	menyukkseskan strategi retensi karyawan di suatu perusahaan, kepuasan kerja membuat karyawan merasa yakin untuk terus bekerja di perusahaan tersebut (loyal).
6	Intan Oktri Agtia, Rhenez Altido Lasanov, Shella Yolana Anggraini, Anita Maharani	2023	Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik) E-ISSN: 2301-4628 https://www.researchgate.net/publication/376156347	The Relationship Between Work Environment and Career Development on Employee Retention with Job Satisfaction as a Mediating Variable in State-Owned Enterprises in the Insurance Sector.	Hasil penelitian pengembangan karier berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, dan juga mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan pengembangan karir dengan retensi karyawan.
7	Lamitoma Franita Panggabean, Gabriella Apriliana, Niyimas Ratna Kinarya	2023	Jurnal Kewidyaiswaraan E-ISSN: 2775-8133 https://jurnal.wi.lan.go.id/index.php/jurnal-kewidyaiswaraan/issue/view/13	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan dan Kepuasan Kerja dengan Keterikatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada Generasi Y dan Z di Wilayah Jabodetabek).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Pengaruh yang sama juga diberikan pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja.
8	Cokroda Alit Wirayudha, I Gusti Ayu	2020	E-Jurnal Manajemen ISSN: 2302-8912	Kompensasi dan Pengembangan Karier	Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja,

No.	Peneliti	Tahun Publikasi	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
	Dewi Adnyani.		https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/56449/345 10	berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan BPR Lestari.	kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan.
9	Aga Utama Tirta, Amelia Enrika	2020	Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR) ISSN: 2056- 6271 https://jbrmr.com/cdn/article_file/2020-07-23-01-05-10-AM.pdf	Understanding The Impact of Reward and Recognition, Work Life Balance, on Employee Retention with Job Satisfaction as Mediating Variable on Millennials in Indonesia.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan, keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. Generasi Milennial menganggap bahwa faktor-faktor tersebut yang dipertimbangkan dalam memutuskan untuk bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama di sebuah organisasi.
10	Cuong Nguyen, An Duong,	2020	International Journal of Future Generation Communication and Networking ISSN: 2233-7557 https://www.researchgate.net/publication/341775695	The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention.	Temuan ini lebih lanjut menyimpulkan bahwa kepuasan kerja, prestasi kerja, pelatihan, dan pengembangan memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan muda di organisasi Vietnam.

Sumber : Data Personal, 2024