

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

Pada penelitian ini, penulis menggunakan *grand theory*, *middle range theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yang digunakan adalah *Management*, *middle range theory* yang digunakan adalah Sumber Daya Manusia, sedangkan *applied theory* yang digunakan mencakup Pengembangan Karir Organisasi, Retensi Karyawan, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan.

2.1.1 Management

Menurut Robbins & Coulter (2016), manajemen adalah proses mengoordinasikan dan mengawasi aktivitas orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Manajer memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan, memotivasi, dan mengelola tim serta sumber daya agar bekerja sinergis dalam mencapai target yang ditetapkan. Selain itu, manajemen meliputi pengambilan keputusan strategis, perencanaan, dan pengorganisasian. Fungsi-fungsi ini mendukung kinerja dan pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

Menurut Robbins & Coulter (2018), manajemen terdiri dari empat fungsi dasar yang menggambarkan aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer. Fungsi tersebut meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*)

Menurut Robbins & Coulter (2018), *planning* atau perencanaan adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk menetapkan tujuan dan strategi dalam mencapai cita-cita bersama, serta mengembangkan rencana agar kegiatan dapat terkoordinasi dengan baik. Perencanaan mencakup kegiatan menganalisis situasi saat ini, memproyeksikan tindakan di masa depan, menentukan tujuan, serta memilih strategi dan sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi. Proses ini melibatkan penentuan kebijakan, rencana kerja, serta

langkah-langkah spesifik untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, perencanaan memungkinkan organisasi mengidentifikasi tindakan yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organizing atau pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang berfokus pada pengaturan dan penataan tugas, karyawan, dan sumber daya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien (Robbins & Coulter, 2018). Fungsi ini meliputi penentuan siapa yang akan melakukan tugas tertentu, cara pelaksanaan tugas, serta sistem koordinasi yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengorganisasian juga mencakup pembentukan struktur organisasi yang efisien dan penugasan tanggung jawab, serta pembentukan hubungan antarbagian dalam organisasi. Dengan demikian, pengorganisasian membantu dalam mengelola sumber daya, termasuk waktu, manusia, dan modal, untuk mencapai target organisasi secara optimal.

3. Pelaksanaan (*Implementating*)

Pelaksanaan (*Implementing*) adalah proses menjalankan program kerja dan menerapkan rencana dengan cara mengoordinasikan serta mengarahkan tim dan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Controlling atau pengendalian adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan *planning*, *organizing*, dan *leading* guna memastikan bahwa proses tersebut berjalan lancar dan sesuai dengan tujuan organisasi (Robbins & Coulter, 2018). Fungsi ini melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja, serta perbandingan antara hasil yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan. Jika ditemukan ketidaksesuaian, *controlling* juga

mencakup identifikasi masalah dan pengambilan tindakan perbaikan yang diperlukan. Dengan demikian, pengendalian memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai secara efisien dan efektif.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen penting yang tak terpisahkan dari setiap organisasi atau bisnis (Susan, 2019). Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimilikinya, sehingga pengelolaan SDM harus menjadi fokus utama, terutama dalam hal kompetensi dan ketersediaannya (Apriliana & Nawangsari, 2021). Pandangan ini sejalan dengan teori *Human Capital* yang diajukan oleh Becker (2020), yang menyebutkan bahwa SDM meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kesehatan individu, yang menjadi aset utama dalam perekonomian modern. Oleh karena itu, perusahaan yang berhasil adalah yang mampu mengelola SDM-nya dengan baik, karena tenaga kerja adalah elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya berfokus pada pemanfaatan tenaga kerja, tetapi juga mencakup upaya untuk mengoptimalkan potensi karyawan dengan tetap memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan individu dan organisasi. Pendekatan ini menjadikan SDM sebagai aset strategis yang sangat berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Mondy dan Martocchio (2016), yang menekankan bahwa individu dalam organisasi memberikan kontribusi berupa tenaga, pemikiran, dan keterampilan untuk menjalankan berbagai fungsi organisasi. Oleh karena itu, SDM dipandang sebagai aset berharga yang harus dikelola melalui program pelatihan, motivasi, dan pengelolaan kinerja yang sistematis.

Schuler dan Jackson (2019) menyatakan bahwa SDM memiliki peran strategis, tidak hanya sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai mitra dalam menciptakan inovasi serta mendukung pencapaian visi organisasi. Pengelolaan SDM yang baik harus selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi untuk memastikan kontribusi jangka panjang terhadap keberlanjutan dan

pertumbuhan. Dengan pengelolaan yang terarah, SDM dapat membantu organisasi mengatasi tantangan sekaligus menciptakan peluang baru di tengah persaingan bisnis yang ketat.

Sementara itu, Rivai (2021) menjelaskan bahwa pengelolaan SDM melibatkan berbagai fungsi, seperti perencanaan, rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan yang saling terintegrasi. Fungsi tersebut sebagai berikut:

1. **Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*)**

Perencanaan SDM adalah proses strategis yang digunakan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja guna mendukung tujuan organisasi di masa mendatang. Dessler (2020) menjelaskan bahwa perencanaan ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perubahan strategi perusahaan, prediksi pertumbuhan, serta perkembangan teknologi. Melalui perencanaan yang efektif, organisasi dapat memastikan ketersediaan jumlah dan kualitas tenaga kerja yang sesuai untuk mendukung operasional perusahaan. Aktivitas ini meliputi identifikasi posisi yang dibutuhkan, estimasi kebutuhan tenaga kerja, serta analisis keterampilan yang relevan.

2. **Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*)**

Rekrutmen dan seleksi melibatkan proses mencari, menarik, dan memilih individu yang sesuai untuk mengisi posisi tertentu di dalam organisasi. Schuler dan Jackson (2014) menyatakan bahwa rekrutmen dilakukan dengan memanfaatkan berbagai sumber, seperti iklan pekerjaan, perekrutan di institusi pendidikan, atau rekomendasi karyawan. Tahap seleksi mencakup aktivitas seperti wawancara, pengujian psikologi, atau simulasi kerja untuk menilai kesesuaian kandidat dengan kebutuhan posisi. Proses ini krusial untuk memastikan bahwa perusahaan dapat memperoleh talenta terbaik yang sesuai dengan kriteria dan kebutuhan pekerjaan.

3. **Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)**

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan

kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan agar mampu menyesuaikan diri dengan dinamika pekerjaan. Menurut Noe et al. (2017), pelatihan berfokus pada peningkatan kompetensi spesifik yang langsung diperlukan dalam pekerjaan, sedangkan pengembangan lebih diarahkan pada pertumbuhan profesional jangka panjang. Program pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, pengembangan karyawan menjadi elemen penting dalam menyiapkan calon pemimpin untuk kebutuhan organisasi di masa depan.

4. **Manajemen Kinerja (*Performance Management*)**

Manajemen kinerja adalah proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa aktivitas dan hasil kerja karyawan sejalan dengan sasaran organisasi. Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa fungsi ini melibatkan penetapan tujuan kerja, pemantauan hasil kerja secara berkala, serta pemberian umpan balik yang membangun. Sistem manajemen kinerja yang efektif membantu organisasi mengidentifikasi karyawan berkinerja tinggi sekaligus memberikan solusi bagi mereka yang menghadapi kendala. Dengan implementasi yang tepat, manajemen kinerja dapat meningkatkan produktivitas dan menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada hasil.

5. **Kompensasi dan Benefit (*Compensation and Benefits*)**

Kompensasi dan *benefit* berhubungan dengan pemberian imbalan finansial maupun non-finansial kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Milkovich et al. (2014) menyatakan bahwa kompensasi mencakup gaji, bonus, serta berbagai insentif lainnya, sementara *benefit* meliputi asuransi, cuti, dan program pensiun. Fungsi ini sangat penting dalam menjaga motivasi, loyalitas, serta memastikan keadilan dalam pemberian penghargaan kepada karyawan. Organisasi yang menawarkan

kompensasi dan *benefit* kompetitif cenderung lebih berhasil dalam menarik dan mempertahankan karyawan berbakat.

6. **Hubungan Karyawan (*Employee Relations*)**

Hubungan karyawan melibatkan pengelolaan interaksi antara perusahaan dan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Robbins dan Judge (2018) mengungkapkan bahwa aspek ini meliputi komunikasi internal, penyelesaian konflik, serta manajemen hubungan dengan serikat pekerja apabila ada. Organisasi yang mampu membangun hubungan kerja yang positif dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memahami bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memainkan peran penting dalam kesuksesan organisasi. SDM tidak hanya dilihat sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai faktor utama yang mendukung inovasi dan pencapaian tujuan jangka panjang. Pengelolaan SDM yang efektif melibatkan perencanaan, pelatihan, pengembangan, serta keseimbangan antara kebutuhan individu dan organisasi. Dengan pendekatan yang terarah, organisasi dapat memaksimalkan potensi SDM untuk menghadapi tantangan dan menciptakan peluang di pasar yang kompetitif.

2.1.3 **Pengembangan Karir Organisasi**

Pandangan seseorang terhadap pekerjaan dapat berubah seiring dengan pengalaman kerjanya. Individu yang baru memulai karir cenderung melihat pekerjaan hanya sebagai sumber pendapatan, sementara mereka yang lebih berpengalaman memandang pekerjaan sebagai kesempatan untuk mendapatkan penghargaan dan pengembangan lebih lanjut. Hal ini menekankan pentingnya memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karir mereka melalui promosi dan pengakuan atas prestasi (Shaputra & Hendriani, 2015). Dengan adanya peluang pengembangan, karyawan akan merasa lebih termotivasi dan lebih terikat pada organisasi.

Pengembangan karir sangat penting, baik bagi individu maupun organisasi, karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka. Melalui pengembangan karir, perusahaan dapat mencocokkan tujuan dan kebutuhan karyawan dengan kesempatan yang tersedia dalam perusahaan (Mangkunegara, 2017). Proses ini memungkinkan karyawan merencanakan masa depan mereka dalam organisasi, sementara perusahaan dapat memastikan bahwa kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan tercapai secara bersamaan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memiliki program yang mendukung pengembangan karir guna mencapai tujuan bersama.

Tujuan utama dari pengembangan karir adalah untuk menyelaraskan tujuan dan kebutuhan karyawan dengan peluang yang ada di perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Rivai, 2018). Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir mencakup hubungan antara karyawan dan organisasi, faktor eksternal dan internal, serta prestasi dan pendidikan karyawan (Sunyoto, 2015). Pengembangan karir ini dapat diwujudkan melalui berbagai program seperti pelatihan, promosi, dan pemberian penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan potensi besar. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang cenderung lebih setia dan berkomitmen kepada Perusahaan.

Indikator pengembangan karir mencakup aspek seperti prestasi kerja, jaringan kerja, dan kesempatan untuk promosi atau pelatihan lebih lanjut (Rivai, 2018). Salah satu cara organisasi mendukung pengembangan karir adalah dengan memberikan akses pendidikan tinggi atau pelatihan yang relevan bagi karyawan. Program-program tersebut membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka dan mempersiapkan mereka untuk posisi yang lebih tinggi. Dengan dukungan yang tepat dari organisasi, pengembangan karir akan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memahami pengembangan karir merupakan proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan serta memberikan kesempatan kepada individu untuk mencapai tujuan karir yang lebih baik, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain promosi, proses ini

juga mencakup peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi yang sejalan dengan tujuan organisasi. Pengembangan karir sangat terkait dengan manajemen sumber daya manusia (SDM) dan perlu diselaraskan dengan visi perusahaan untuk mencapai keberhasilan bersama. Oleh karena itu, organisasi yang efektif perlu menetapkan kebijakan yang mendukung pengembangan karir dan menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja, sehingga karyawan merasa dihargai dan lebih setia kepada organisasi.

2.1.4 Retensi Karyawan

Keberlanjutan dan perkembangan perusahaan tidak hanya bergantung pada inovasi serta strategi pemasaran yang efektif, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan serta mempertahankan karyawan berbakat (Bulutoding & Sharon, 2023). Mengingat tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi serta persaingan ketat dalam merekrut individu berkualitas, perusahaan perlu menerapkan kebijakan sumber daya manusia yang lebih proaktif. Dukungan yang berkelanjutan dalam pengembangan karyawan, seperti pelatihan dan pembinaan, dapat menciptakan hubungan yang lebih erat antara perusahaan dan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi (Sari & Ishak, 2020). Ini akan berkontribusi dalam mengurangi angka perputaran karyawan.

Salah satu cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan adalah melalui kebijakan retensi karyawan. Retensi karyawan sangat penting karena karyawan yang setia akan lebih berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif. Tantangan yang sering dihadapi adalah bagaimana membangun budaya retensi dalam tim atau divisi yang ada. Ini menunjukkan bahwa strategi retensi yang efektif tidak hanya membantu organisasi mempertahankan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan tingkat komitmen dan produktivitas karyawan terhadap perusahaan (Dewi & Subudi, 2018; Hasan et al., 2021)

Untuk memastikan karyawan terbaik tetap bertahan, perusahaan perlu memberikan peluang bagi mereka untuk berkembang dan mengaplikasikan keterampilan mereka secara maksimal. Menurut Heathfield (dalam Arief & Suwanto, 2020), perusahaan dapat menjaga retensi karyawan dengan memberikan pengawasan yang berkualitas, memberi ruang bagi karyawan untuk mengungkapkan ide dan umpan balik, serta menawarkan kesempatan pengembangan karir yang jelas. Dengan menciptakan lingkungan yang adil dan memberikan penghargaan yang pantas, perusahaan dapat meningkatkan tingkat retensi dan memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan meliputi komponen organisasional, seperti manajemen yang efektif, keamanan kerja, serta peluang karir dan penghargaan terhadap karyawan. Selain itu, rancangan tugas dan hubungan antar karyawan juga mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Organisasi dengan budaya positif yang memberikan penghargaan sesuai kinerja akan mengalami tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah. Contohnya, pelatihan internal yang ditawarkan perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan sekaligus menekan turnover (SHRM, 2022; CIPD, 2024).

Budaya organisasi berperan sangat penting dalam retensi karyawan. Budaya ini mencakup nilai-nilai, karakteristik, serta kebiasaan yang menentukan cara kerja dan interaksi di dalam organisasi. Jika budaya organisasi dapat disampaikan dengan jelas kepada karyawan, mereka akan merasa lebih terhubung dan memiliki keterikatan yang lebih kuat dengan perusahaan. Sebaliknya, jika budaya organisasi lemah atau tidak terkomunikasikan dengan baik, maka karyawan mungkin merasa kurang memiliki ikatan dengan tempat mereka bekerja, yang dapat menurunkan tingkat retensi (Arief & Suwanto, 2020).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memahami retensi karyawan tidak hanya tentang menjaga mereka tetap berada di perusahaan, tetapi juga tentang menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dalam karir mereka dan merasa dihargai. Ini menggarisbawahi pentingnya peran

manajemen dalam merancang strategi yang mendukung perkembangan karir serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan dan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Retensi karyawan yang berhasil akan memberikan dampak positif pada kesuksesan jangka panjang perusahaan, karena karyawan yang setia akan terus memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai tujuan perusahaan bersama.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja dan kesetiaan karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan yang puas lebih cenderung berkomitmen pada perusahaan dan lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya. Penghargaan yang diterima serta nilai dari pekerjaan itu sendiri juga menjadi faktor kunci dalam membentuk kepuasan kerja yang tinggi. Dengan demikian, organisasi yang berhasil menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung kepuasan karyawan cenderung lebih efektif dalam mempertahankan tenaga kerja mereka dan mencapai tujuan jangka panjang (Khahro et al., 2023; SHRM, 2022).

Menurut Wurdiana & Shinta (2021), kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti tingkat tantangan dalam pekerjaan, kondisi kerja yang mendukung, serta penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Pekerjaan yang menantang dan lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan karyawan, sementara ketidakpuasan akan muncul jika harapan karyawan tidak sesuai dengan kenyataan. Gofur (2018) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah hal yang bersifat pribadi, karena setiap individu memiliki indikator kepuasan yang berbeda sesuai dengan pengalaman dan tantangan yang mereka alami dalam pekerjaan.

Indikator kepuasan kerja umumnya mencakup faktor seperti penghargaan, hubungan *interpersonal*, dan tingkat kesulitan pekerjaan. Pekerjaan yang terlalu mudah bisa membuat karyawan merasa bosan, sedangkan pekerjaan yang menantang dapat meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan. Narpati et al. (2020) mengemukakan bahwa istilah seperti "pekerjaan yang menyenangkan" dan

"penghargaan kerja" menjadi indikator penting dari kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi penghargaan cenderung merasakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka.

Harahap & Khair (2020) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan harapan karyawan serta pengalaman yang mereka peroleh di tempat kerja. Ketidakpuasan terjadi ketika ada perbedaan antara harapan dan kenyataan yang mereka alami. Sebaliknya, kepuasan kerja meningkat ketika harapan karyawan terpenuhi, yang membuat mereka lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan ini juga dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan menciptakan lingkungan yang mendukung serta memberi penghargaan terhadap pencapaian karyawan.

Poltak Sinambela (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang diukur dari selisih antara penghargaan yang diterima dan yang seharusnya diterima. Ellys et al. (2020) menambahkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan relatif karyawan terhadap pekerjaannya, baik terkait dengan tugas, pengawasan, maupun hubungan interpersonal di tempat kerja. Tingkat kepuasan ini sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, seperti kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja.

Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tercipta ketika karyawan merasa aman, nyaman, dan damai dalam pekerjaan mereka, sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal. Jika aspek-aspek pekerjaan seperti penghargaan, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja mendukung, maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi. Faktor-faktor ini mempengaruhi tidak hanya kepuasan kerja, tetapi juga produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memahami kepuasan kerja perasaan atau sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja

dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk penghargaan yang diterima, kondisi kerja yang mendukung, tantangan dalam pekerjaan, serta hubungan interpersonal di tempat kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi, lebih produktif, dan lebih loyal terhadap perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja juga berhubungan dengan perasaan emosional karyawan yang muncul sebagai hasil dari pengalaman mereka dalam pekerjaan, serta keseimbangan antara jasa yang diberikan dan imbalan yang diterima. Faktor-faktor ini berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan, karena karyawan yang puas akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

2.1.6 Keterlibatan Organisasi

Keterlibatan organisasi mengacu pada hubungan emosional, rasional, dan motivasional yang terjalin antara karyawan dan perusahaan. Ikatan ini mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik, yang pada gilirannya membantu perusahaan meraih keunggulan kompetitif (Sirisunhirun & Dhirathiti, 2015). Keterlibatan ini muncul dari hubungan yang kuat antara karyawan dan perusahaan, baik secara emosional maupun intelektual. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

Keterlibatan organisasi adalah strategi penting bagi perusahaan untuk menjaga karyawan tetap bertahan dengan menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka, termasuk memberikan kesempatan untuk berkembang dalam karir. Tanggung jawab manajer sumber daya manusia adalah menciptakan suasana yang mendukung agar karyawan merasa nyaman, terikat, dan terlibat dengan perusahaan, yang dapat meningkatkan produktivitas dan komitmen mereka. Karyawan yang merasa terlibat biasanya memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, yang memungkinkan perusahaan untuk mengurangi tingkat *turnover* dan absensi. Hal ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan berperan besar dalam menciptakan tenaga kerja yang stabil dan berkinerja baik (Schaufeli, 2013; Saks, 2021).

Keterlibatan yang tinggi dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan, karena karyawan yang merasa dihargai dan percaya pada perusahaan lebih cenderung berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama. Dengan tingkat keterlibatan yang tinggi, keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan berkurang, dan loyalitas mereka meningkat. Karyawan yang merasa terikat dan yakin pada manajemen perusahaan menunjukkan motivasi yang lebih besar untuk tetap bekerja di sana. Hal ini pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan meningkatkan retensi karyawan (Saks, 2021; Harter et al., 2002).

Dalam situasi persaingan yang ketat, perusahaan harus menyelaraskan tujuan strategis dengan tujuan individu karyawan untuk menciptakan keterlibatan organisasi. Nutov dan Hazzan (2014) menekankan bahwa keterlibatan organisasi yang baik akan meningkatkan berbagai hasil positif bagi perusahaan, seperti produktivitas, keamanan, dan profitabilitas. Selain itu, karyawan yang merasa terlibat cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah, yang memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memahami bahwa keterlibatan organisasi adalah hubungan yang terjalin antara karyawan dan perusahaan, yang memiliki dampak besar terhadap retensi karyawan. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi akan merasa lebih bertanggung jawab dan berkomitmen terhadap kemajuan perusahaan. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan retensi karyawan, karena mereka merasa terikat dan memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Dengan demikian, keterlibatan organisasi yang kuat akan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam meraih kesuksesan jangka panjang.

2.1.7 Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan, menurut Snell dan Bohlander (dalam penelitian Arifan, 2018), merupakan proses pemberian kekuatan kepada karyawan agar mereka mampu menghadapi perubahan dan mengambil tanggung jawab dalam pekerjaan mereka. Proses ini melibatkan delegasi tugas, membangun kepercayaan,

serta memberi kepercayaan yang tidak bias untuk memperkuat rasa percaya diri karyawan. Selain itu, perusahaan juga diharapkan memberikan penghargaan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Evaluasi terhadap tanggung jawab dan wewenang, serta komunikasi yang terbuka antara perusahaan dan karyawan, juga sangat penting dalam mendukung pemberdayaan.

Rizwan (2014) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berkaitan dengan seberapa besar kendali yang dimiliki karyawan dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Pembagian kekuasaan antara atasan dan bawahan merupakan inti pemberdayaan, yang berhubungan erat dengan motivasi, kepercayaan diri, dan keterlibatan karyawan. Pemberdayaan juga mencakup berbagai teknik manajerial seperti komunikasi yang efektif, pelatihan, serta umpan balik yang dapat memperkuat motivasi karyawan. Dengan memberikan wewenang kepada karyawan, mereka akan merasa lebih dihargai dan lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut Mahiri (2017), pemberdayaan karyawan melibatkan pemberian wewenang, dorongan, dan semangat kepada karyawan, serta penghargaan terhadap kontribusi mereka dalam pengambilan keputusan. Selain itu, perusahaan perlu memberikan informasi yang jelas dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Dengan adanya pemberdayaan, karyawan akan merasa dihargai dan lebih termotivasi, yang berujung pada peningkatan komitmen mereka terhadap tujuan perusahaan. Pemberdayaan yang efektif akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan secara keseluruhan.

Pemberdayaan karyawan juga dapat dipahami sebagai langkah untuk melibatkan karyawan dalam tanggung jawab atas pekerjaan mereka (Elnaga, 2014). Proses ini memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kreativitas, fleksibilitas, dan otonomi dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan potensi mereka untuk menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Pemberdayaan karyawan dapat dinilai efektif jika menghasilkan peningkatan

kinerja dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Ramli, 2020; Sukarno et al., 2019).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti memahami bahwa pemberdayaan karyawan merupakan proses pemberian otoritas, dukungan, dan kepercayaan kepada karyawan untuk mengelola tanggung jawab dan membuat keputusan dalam pekerjaan mereka. Pemberdayaan ini meliputi penugasan wewenang, kepercayaan yang adil, penghargaan, serta pengembangan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendorong kepercayaan diri dan motivasi karyawan. Dengan pemberdayaan tersebut, perusahaan menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan harian, yang berpotensi memperkuat komitmen dan keterikatan mereka terhadap tujuan organisasi. Secara keseluruhan, pemberdayaan karyawan yang berjalan dengan baik dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya mendukung kesuksesan jangka panjang perusahaan.

2.1.8 Industri Food & Beverage

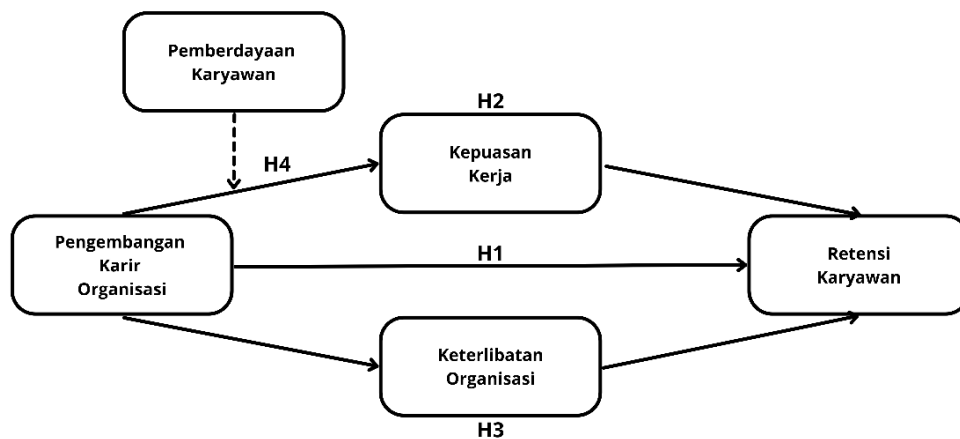
Industri manufaktur makanan dan minuman, yang juga dikenal sebagai sektor *food and beverages* (F&B), merupakan sektor yang mengolah bahan mentah menjadi produk makanan dan minuman siap konsumsi. Rahayu (2020) menyebutkan bahwa industri ini meliputi berbagai proses produksi yang mengubah bahan baku dari sektor agrikultur menjadi produk akhir yang dikemas dan siap disalurkan kepada konsumen. Sektor ini berperan penting dalam memenuhi kebutuhan pokok masyarakat dan terus tumbuh seiring peningkatan permintaan, yang dipengaruhi oleh pertumbuhan populasi dan perubahan gaya hidup masyarakat (Rahayu, 2020).

Selain itu, industri makanan dan minuman juga memainkan peran dalam menciptakan lapangan kerja dan mendukung sektor terkait seperti pertanian, logistik, dan distribusi. Firmansyah dan Kurniawan (2021) menyatakan bahwa sektor ini tidak hanya memperluas kesempatan kerja, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) nasional. Terutama dalam menjaga stabilitas ekonomi lokal dan memenuhi kebutuhan dasar

masyarakat. Maulana et al. (2019) juga menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas produksi dan inovasi dalam sektor makanan dan minuman dapat memperkuat ketahanan ekonomi nasional di tengah dinamika global (Firmansyah & Kurniawan, 2021; Maulana et al., 2019).

2.2 Model Penelitian

Pada penelitian ini model yang digunakan telah disesuaikan oleh Lipsa Jena and Umakanta Nayak (2023) yang berjudul “*Organizational career development and retention of millennial employees: role of job satisfaction, organizational engagement and employee empowerment*”. Model ini menunjukkan hubungan antara pengembangan karir organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan organisasi, dan pemberdayaan karyawan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan teori di atas, hipotesis dirumuskan: "Pengaruh Pengembangan Karir Organisasi, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Dan Variabel Pemberdayaan Karyawan Sebagai Moderasi" Oleh karena itu, menurut definisi, kerangka acuan penelitian dijelaskan di bawah ini:



Gambar 3.2 Model Penelitian

Sumber: Jena, L., & Nayak, U. (2023)

H1. Pengembangan karir organisasi memiliki pengaruh positif dengan Retensi Karyawan.

H2. Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Pengembangan Karir Organisasi dan Retensi Karyawan.

H3. Keterlibatan Organisasi memediasi hubungan antara Pengembangan Karir Organisasi dan Retensi Karyawan.

H4. Pemberdayaan Karyawan memoderasi hubungan antara Pengembangan Karir Organisasi dan Kepuasan Kerja.

2.3 Hipotesis Penelitian

a. H1. Pengembangan karir organisasi memiliki pengaruh positif dengan Retensi Karyawan.

Dalam penelitian Lipsa Jena dan Umakanta Nayak (2023), hasil menunjukkan bahwa pengembangan karir organisasi memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan, dengan kepuasan kerja dan keterlibatan organisasi bertindak sebagai mediator. Penelitian ini membuktikan pentingnya pengelolaan karir yang baik untuk mempertahankan karyawan, khususnya generasi milenial.

Sejalan dengan penelitian tersebut, Ni Wayan Merry Nirmala Yani dan Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra (2023) mengungkapkan bahwa manajemen talenta yang mencakup pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan generasi Y dan Z. Kepuasan kerja ditemukan sebagai elemen penting yang mendukung hubungan ini.

Selain itu, penelitian oleh Angela Adriyanti Yang dan Yuli Indah Fajar Dini (2023) juga menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan generasi Z. Hal ini menegaskan peran pengembangan karir dalam menciptakan komitmen jangka panjang.

Via Lailatur Rizki, Novy Fitria, dan Fauzan Muttaqien (2024) mendukung temuan ini dengan hasil bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan generasi Z di Indonesia.

Peluang karir yang terstruktur dinyatakan mampu meningkatkan motivasi untuk bertahan dalam organisasi.

Lebih lanjut, Jermias Meda, John E.H.J. FoEh, dan Simon Sia Niha (2022) menemukan bahwa pengembangan karir berkontribusi secara positif terhadap loyalitas karyawan, yang sangat berkaitan dengan retensi, terutama jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Penelitian Unzilla Khan (2020) juga menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan, dengan dampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir organisasi berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Pengembangan Karir Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

b. H2. Kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Pengembangan Karir Organisasi dan Retensi Karyawan.

Penelitian oleh Magsaysay dan Hechanova (2017) mengkaji hubungan antara pengembangan karir organisasi dan retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Namun, efek mediasi dari kepuasan kerja tidak signifikan. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa faktor eksternal, seperti ketidakstabilan pasar tenaga kerja, dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian oleh Sheraz, Batool, dan Adnan (2020) menunjukkan bahwa meskipun pengembangan karir organisasi memiliki hubungan positif langsung dengan retensi karyawan, kepuasan kerja tidak berperan signifikan sebagai variabel mediasi. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa efek dari pengembangan karir terhadap retensi lebih kuat melalui jalur langsung, sementara kepuasan kerja hanya memiliki pengaruh yang lemah dan tidak signifikan dalam memediasi hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan perlunya mempertimbangkan faktor lain seperti keterlibatan organisasi atau lingkungan kerja.

Penelitian oleh Berber et al. (2022) juga mendukung temuan serupa. Mereka mengungkapkan bahwa meskipun kepuasan kerja dapat bertindak sebagai variabel mediasi antara fleksibilitas kerja dan niat keluar karyawan, pengaruh tersebut tidak signifikan di berbagai konteks organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor eksternal, seperti lingkungan kerja dan iklim organisasi, memiliki peran yang lebih dominan dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan dibandingkan dengan kepuasan kerja sebagai mediator.

c. H3. Keterlibatan organisasi memediasi hubungan antara Pengembangan Karir Organisasi dan Retensi Karyawan.

Penelitian oleh Lipsa Jena dan Umakanta Nayak (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir organisasi tidak hanya memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan, tetapi juga hubungan ini dimediasi oleh keterlibatan organisasi. Penelitian ini mengungkap bahwa ketika karyawan merasa terlibat secara organisasi, hasil dari pengembangan karir dapat lebih optimal dalam meningkatkan retensi.

Sejalan dengan temuan tersebut, Ni Wayan Merry Nirmala Yani dan Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra (2023) menemukan bahwa manajemen talenta yang mencakup pengembangan karir dapat meningkatkan retensi karyawan melalui keterlibatan organisasi. Penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi keterlibatan karyawan sebagai langkah strategis untuk mempertahankan talenta.

Penelitian oleh Yuyun Alvionita Pabisa dan Sisnuhadi (2022) juga mendukung hipotesis ini. Mereka mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap

retensi karyawan melalui keterlibatan organisasi sebagai mediator. Hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat mempererat hubungan antara pengembangan karir dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

H3: Keterlibatan Organisasi memediasi hubungan antara Pengembangan Karir Organisasi dan Retensi Karyawan.

d. H4. Pemberdayaan karyawan memoderasi hubungan antara Pengembangan Karir Organisasi dan Kepuasan Kerja.

Penelitian oleh Lipsa Jena dan Umakanta Nayak (2023) mengungkapkan bahwa pemberdayaan karyawan memperkuat hubungan antara pengembangan karir organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberdayakan merasa lebih mampu memanfaatkan peluang pengembangan karir, sehingga tingkat kepuasan kerja mereka meningkat secara signifikan.

Sejalan dengan penelitian tersebut, Aisyiyah Widiyastuti (2021) juga menemukan bahwa pemberdayaan karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja, terutama di kalangan karyawan milenial. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka lebih termotivasi untuk mengeksplorasi peluang pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi.

Penelitian oleh Jermias Meda, John E.H.J. FoEh, dan Simon Sia Niha (2022) menambahkan bahwa pemberdayaan karyawan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan dapat menjadi faktor kunci yang memoderasi hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja.

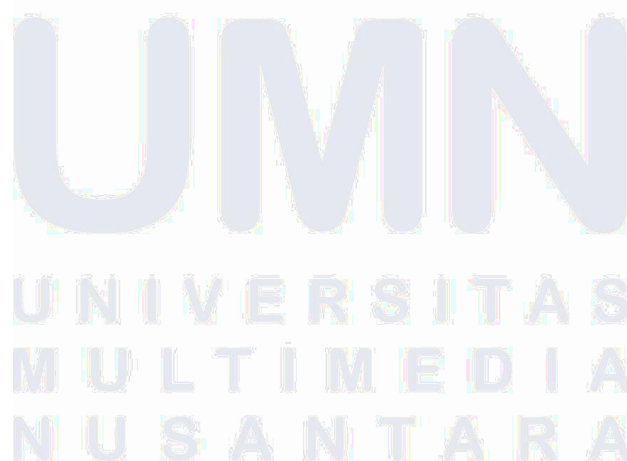
H4: Pemberdayaan Karyawan memoderasi hubungan antara Pengembangan Karir Organisasi dan Kepuasan Kerja.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun Jurnal	Temuan
1	Lipsa Jena and Umakanta Nayak	<i>Organizational Career Development and Retention Of Millennial Employees: Role Of Job Satisfaction, Organizational Engagement and Employee Empowerment</i>	2023	Penelitian ini menguji pengaruh pengembangan karir organisasi (OCD) terhadap retensi karyawan (ER) dengan mediating variabel kepuasan kerja (JS) dan keterlibatan organisasi (OE), serta moderating variabel pemberdayaan karyawan (EE). Berdasarkan data dari 422 responden generasi milenial di perusahaan Fortune 500 di India, hasil penelitian menunjukkan bahwa OCD berpengaruh positif terhadap ER. Kepuasan kerja dan keterlibatan organisasi memediasi hubungan ini, sementara pemberdayaan karyawan memperkuat hubungan antara OCD dan kepuasan kerja. Meskipun demikian, pemberdayaan karyawan dianggap lebih penting bagi generasi milenial dalam meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan dukungan formal atau informal dalam OCD.

2	Ni Wayan Merry Nirmala Yani dan Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra	Retensi Karyawan Generasi Y dan Z: Pentingnya Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja	2023	Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengusulkan framework dari manajemen talenta yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan generasi Y dan Z. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta yang diterapkan dengan baik, termasuk pengelolaan kepuasan kerja, memiliki pengaruh positif terhadap niat karyawan untuk bertahan dalam perusahaan. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan, memperkuat pentingnya pengelolaan talenta yang tepat dalam menarik dan mempertahankan karyawan muda
---	---	--	------	---



3	Nurul Anwar, Febrian Achmad Sulton, Mohamad Dafa Armanta, Intan Ratnawati dan Suharnomo	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Gen Z: Tinjauan Sistematis	2024	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> terhadap kinerja karyawan Generasi Z, melalui tinjauan sistematis dari 25 jurnal yang relevan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana dukungan organisasi dapat memengaruhi kinerja Gen Z, termasuk faktor-faktor mediasi seperti kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa POS memiliki hubungan positif dengan kinerja Gen Z, terutama melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> . Temuan ini penting untuk membantu organisasi dalam merancang inisiatif yang mendukung dan memaksimalkan potensi karyawan Gen Z, terutama dalam konteks pasca-pandemi, yang menunjukkan perubahan signifikan dalam dinamika kinerja karyawan.
---	---	---	------	---

4	Angela Adriyanti Yang dan Yuli Indah Fajar Dini	Faktor Loyalitas Karyawan Generasi Z: Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi	2023	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta loyalitas karyawan Generasi Z. Penelitian dilakukan di Kota Batam dengan melibatkan responden Generasi Z yang bekerja di berbagai organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>career development</i> dan <i>work environment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . Selain itu, <i>job satisfaction</i> ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee loyalty</i> . Penelitian ini juga menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan <i>career development</i> dan <i>work environment</i> dengan <i>employee loyalty</i> . Namun, hasil juga mengungkapkan bahwa terdapat keterbatasan dalam menjelaskan variabel <i>employee loyalty</i> karena nilai <i>R-squared</i> dari <i>job satisfaction</i> hanya sebesar 38,3%.
---	--	--	------	--

5	Via Lailatur Rizki, Novy Fitria dan Fauzan Muttaqien	Pengaruh Kebijakan Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z	2024	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kebijakan kompensasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan Generasi Z. Penelitian dilakukan dengan melibatkan 257 responden dari Generasi Z yang bekerja di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Selain itu, pengembangan karir juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini mendukung teori pengharapan, yang menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang jelas dan terstruktur dapat meningkatkan motivasi dan retensi karyawan, khususnya karyawan Generasi Z yang cenderung mencari peluang untuk berkembang dalam karir mereka.
6	Aisyyah Widiyastuti	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Dukungan Organisasi dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional	2021	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan, dukungan organisasi, dan kompensasi terhadap komitmen organisasional. Penelitian dilakukan pada karyawan generasi milenial di Solo Raya, dengan jumlah responden sebanyak 257 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan, dukungan organisasi, dan kompensasi semuanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Uji t menunjukkan bahwa ketiga variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan

7	Jermias Meda, John E.H.J. FoEh dan Simon Sia Niha	Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)	2022	Tujuan penelitian ini untuk menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja, iklim organisasi, dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif. Penelitian menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja dan iklim organisasi berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan yang berimbas pada loyalitas mereka. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dan, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan loyalitas karyawan.
8	Yuyun Alvionita Pabisa dan Sisnuhadi	Peran Keterlibatan Organisasi Dalam Memediasi Hubungan Antara Lingkungan Kerja dan Retensi Karyawan	2022	Tujuan penelitian ini untuk menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan, dengan keterlibatan organisasi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Penelitian ini dilakukan di Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Yogyakarta dengan 67 responden yang telah bekerja minimal 2 tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik memperkuat ikatan karyawan dengan perusahaan, dan keterlibatan organisasi memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.

9	Tehseena Ashraf and Danish Ahmed Siddiqui	<i>The Impact of Employee Engagement on Employee Retention: The Role of Psychological Capital, Control at Work, General Well-Being and Job Satisfaction</i>	2020	Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami hubungan antara keterlibatan karyawan (<i>employee engagement</i>) dan retensi karyawan melalui peran mediasi dari modal psikologis (<i>psychological capital</i>), kontrol di tempat kerja (<i>control at work</i>), kesejahteraan umum (<i>general well-being</i>), dan kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>). Penelitian ini melibatkan 200 responden yang berasal dari perusahaan layanan dan manufaktur di Pakistan. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh modal psikologis, kontrol di tempat kerja, kesejahteraan umum, dan kepuasan kerja.
---	---	---	------	---

10	Unzilla Khan	<i>Effect Of Employee Retention on Organizational Performance</i>	2020	Tujuan penelitian ini adalah untuk menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti pengembangan karir, dukungan supervisor, lingkungan kerja, dan penghargaan memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Penelitian dilakukan di Karachi, Pakistan, dengan 200 responden yang bekerja di berbagai organisasi bisnis. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa variabel seperti pengembangan karir, dukungan supervisor, lingkungan kerja, dan penghargaan memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir, dukungan supervisor, dan lingkungan kerja memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan.
11.	Nemanja Berber, Dimitrije Gašić, Ivana Katić, Jelena Borocki	<i>The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions</i>	2022	Penelitian ini mengevaluasi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara fleksibilitas kerja (<i>Flexible Work Arrangements/FWAs</i>) dan niat keluar (<i>turnover intentions</i>). Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun FWAs berpengaruh positif pada kepuasan kerja, peran mediasi kepuasan kerja dalam mengurangi niat keluar tidak signifikan. Faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja dan karakteristik individu karyawan lebih dominan dalam memengaruhi turnover intentions.

12.	Magsaysay, J.F. & Hechanova, M.R.M.	<i>Career Development and Employee Retention: The Role of Job Satisfaction as a Mediator</i>	2017	Meskipun pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, efek mediasi kepuasan kerja tidak signifikan. Faktor-faktor eksternal seperti ketidakstabilan pasar tenaga kerja memengaruhi keputusan karyawan lebih kuat dibandingkan kepuasan kerja.
13.	Faisal Sheraz, Saima Batool and Saqib Adnan	<i>Employee's Retention and Job Satisfaction: Mediating Role of Career Development Programs</i>	2020	Penelitian ini menyelidiki peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara pengembangan karir organisasi dan retensi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat hubungan langsung yang signifikan antara pengembangan karir dan retensi karyawan, kepuasan kerja tidak bertindak secara signifikan sebagai mediator. Peneliti menyimpulkan bahwa faktor lain, seperti keterlibatan organisasi dan dukungan manajerial, memiliki peran yang lebih dominan dalam memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan.