

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Career Development*

Career Development adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu (Nawawi, 2005). Menurut Fubrin *Career Development* adalah aktivitas ketenagakerjaan yang membantu karyawan dalam merencanakan karir masa depannya selama di perusahaan sehingga baik perusahaan maupun karyawan yang bersangkutan dapat tumbuh dan berkembang secara maksimal (Pramesti 2018). *Career development* yang tepat mampu membuat karyawan semakin menguasai pekerjaan yang dilakoninya. Dan menurut (Frimayasa, 2021) *Career development* adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai guna mencapai karir yang diinginkan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Career Development* adalah rangkaian kegiatan yang melibatkan aktivitas ketenagakerjaan untuk merencanakan masa depan karir dalam perusahaan. Tujuannya adalah agar baik perusahaan maupun karyawan dapat tumbuh dan berkembang secara maksimal. Dalam *career development*, individu melakukan berbagai kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka guna mencapai tujuan karir jangka panjang. *Career Development* yang tepat dapat membantu karyawan menjadi semakin mahir dalam pekerjaan yang mereka lakukan. *Career development* menjadi penting bagi pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mewujudkan kebutuhan kerja dan tujuan

organisasi. *Career Development* bertujuan dalam perkembangan perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis di masa depan.

Dari definisi *career development* Menurut Fubrin yaitu pengembangan karir adalah aktivitas ketenagakerjaan yang membantu karyawan dalam merencanakan karir masa depannya selama di perusahaan sehingga baik perusahaan maupun karyawan yang bersangkutan dapat tumbuh dan berkembang secara maksimal (Pramesti 2018). *Career development* melibatkan serangkaian aktivitas ketenagakerjaan yang ditujukan untuk membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa baik perusahaan maupun karyawan dapat tumbuh dan berkembang secara maksimal. Dalam konteks *career development*, perusahaan bertanggung jawab untuk menyediakan berbagai peluang dan sumber daya yang mendukung perkembangan karyawan. Ini bisa berupa program pelatihan dan pengembangan keterampilan, mentorship atau program pembinaan, peluang rotasi pekerjaan, proyek khusus, atau kesempatan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan tambahan.

Menurut (Tetteh & Asumeng, 2022) terdapat 7 indikator *Career Development* yaitu diantaranya:

1. Ketersediaan Pelatihan

Ketersediaan pelatihan merujuk pada ketersediaan program, kursus, atau sesi pembelajaran yang dirancang untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, atau pemahaman tambahan kepada individu atau kelompok tertentu. Pelatihan ini dapat berlangsung dalam berbagai bentuk, seperti pelatihan formal di

lembaga pendidikan, pelatihan dalam jangka pendek, workshop, seminar, atau bahkan pelatihan mandiri melalui sumber daya online.

2. Indikasi Kebutuhan Pelatihan

Indikasi Kebutuhan Pelatihan adalah proses mengidentifikasi area di dalam suatu organisasi yang memerlukan peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan. Ini melibatkan analisis tugas, evaluasi kinerja, umpan balik karyawan, dan perubahan di lingkungan kerja untuk menentukan area di mana pelatihan diperlukan guna mencapai tujuan secara lebih efektif.

3. Partisipasi dalam Pelatihan

Partisipasi dalam pelatihan adalah keterlibatan aktif individu atau kelompok dalam program pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan tertentu. Ini melibatkan interaksi dengan materi pelatihan, instruktur, rekan peserta, dan metode pembelajaran untuk mencapai tujuan pengembangan pribadi atau profesional.

4. Dampak Program Pelatihan pada Karir

Dampak Program Pelatihan pada Karir adalah hasil positif yang terjadi pada perkembangan karir seseorang setelah mengikuti pelatihan. Ini termasuk peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang berdampak pada kemajuan karir, kinerja yang lebih baik, serta peluang tanggung jawab yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

5. Dampak Program Pelatihan pada Pengembangan Keterampilan

Dampak Program Pelatihan pada Pengembangan Keterampilan adalah hasil positif dari pelatihan yang mempengaruhi peningkatan keterampilan

individu. Ini mencakup perubahan positif dalam kemampuan, pengetahuan, dan kemahiran yang diperoleh melalui pelatihan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kemampuan individu dalam berbagai aspek pekerjaan atau aktivitas.

6. Peluang Karir Pengembangan

Peluang Karir Pengembangan adalah kemungkinan untuk meningkatkan posisi, tanggung jawab, dan prestasi dalam karir seseorang melalui pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang relevan. Ini mencakup kesempatan untuk naik jabatan, mengambil tanggung jawab lebih besar, dan mencapai tujuan karir yang lebih tinggi melalui perkembangan pribadi dan profesional.

7. Motivasi dan Komitmen Organisasi

Motivasi dan Komitmen Organisasi merujuk pada dorongan individu untuk berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaan dan menjunjung tinggi nilai-nilai serta tujuan organisasi. Motivasi melibatkan semangat dan minat individu dalam mencapai tujuan organisasi, sementara komitmen adalah kesediaan untuk tetap setia pada organisasi dan berkontribusi secara berkelanjutan. Kedua aspek ini berdampak pada kinerja karyawan dan ikatan mereka dengan organisasi.

2.1.2 Kepuasan Kerja

Menurut Handoko kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang dirasakan karyawan dalam memandang pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dilatarbelakangi

faktor – faktor tertentu seperti hubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan sosial di tempat kerja, dan lain-lain (Pramesti 2018). Menurut (Borg, 2020) Kepuasan kerja adalah persepsi individu terhadap sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai pribadi mereka. Hal ini mencakup aspek-aspek seperti lingkungan kerja, pengakuan, *career development*, imbalan, hubungan dengan rekan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Sedangkan menurut (Poza, 2019) Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan dan kebahagiaan yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaan mereka. Ini mencakup aspek-aspek seperti tugas pekerjaan, pengakuan, kepemimpinan, otonomi, perkembangan karir, dan keseimbangan kerja-hidup.

Dan menurut (Delobelle et al., 2011) Kepuasan kerja merupakan konstruk yang kompleks dan telah ditinjau dari berbagai sudut pandang oleh berbagai teori. Dua teori yang terkenal dalam memahami konsep kepuasan kerja adalah teori Maslow (1954) dan teori Herzberg (1966), yang keduanya mengadopsi pendekatan motivasi melalui pemenuhan kebutuhan manusia.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja merupakan persepsi individu terhadap sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai pribadi mereka. Ini melibatkan evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, pengakuan, *career development*, imbalan, hubungan dengan rekan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Pengertian kepuasan kerja menekankan pentingnya aspek psikologis dan sosial dalam pekerjaan, seperti otonomi, komunikasi, dukungan rekan kerja, kesempatan pertumbuhan, dan keadilan organisasional. Kepuasan

kerja juga berhubungan dengan tingkat kebahagiaan, kesejahteraan, dan kesehatan individu.

Menurut (Delobelle et al., 2011) terdapat 6 indikator kepuasan kerja diantaranya yaitu :

1. Pengawasan

Pengawasan adalah proses mengawasi, mengendalikan, dan memantau aktivitas, pekerjaan, atau proses dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja untuk memastikan bahwa mereka sesuai dengan standar, kebijakan, dan tujuan yang ditetapkan. Ini melibatkan pemantauan terhadap kinerja, perilaku, dan hasil untuk memastikan efisiensi, efektivitas, dan akurasi dalam pelaksanaan tugas.

2. Sifat Kerja

Sifat Kerja merujuk pada karakteristik intrinsik dari pekerjaan yang mencakup aspek-aspek seperti tugas, tanggung jawab, lingkungan kerja, interaksi dengan rekan kerja, dan tujuan yang harus dicapai. Sifat kerja mempengaruhi tingkat kepuasan, motivasi, dan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

3. Kondisi Kerja

Kondisi Kerja adalah elemen-elemen fisik dan lingkungan tempat kerja di mana karyawan melaksanakan tugas mereka. Ini mencakup aspek-aspek seperti keamanan, kenyamanan, fasilitas, peralatan, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kesehatan, kinerja, dan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja.

4. Pelatihan

Pelatihan adalah proses penyediaan pembelajaran khusus yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi individu dalam suatu bidang tertentu. Ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan pengembangan pribadi atau profesional melalui pengajaran, praktik, atau interaksi dengan materi pelatihan dan instruktur.

5. Hubungan Rekan Kerja

Hubungan Rekan Kerja merujuk pada interaksi dan komunikasi antara individu yang bekerja dalam lingkungan kerja yang sama. Ini mencakup interaksi sehari-hari, kolaborasi, dukungan tim, dan komunikasi di antara rekan kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

6. Membayar

Membayar adalah tindakan atau proses memberikan kompensasi finansial atau nilai lainnya sebagai ganti produk, jasa, atau kewajiban. Ini melibatkan transfer dana atau sumber daya kepada penerima sebagai bentuk pembayaran yang disepakati dalam suatu transaksi atau perjanjian.

2.1.3 Retensi Karyawan

Menurut Jennifer (Dewi & Riana 2019) retensi karyawan adalah teknik yang digunakan manajemen untuk mempertahankan karyawan agar tetap dalam perusahaan. Retensi karyawan merupakan proses di mana karyawan didorong untuk menetap di suatu organisasi untuk periode waktu maksimum atau sampai selesainya suatu proyek. Menurut Ragupathi retensi karyawan mengacu pada

teknik dan berbagai kebijakan dan praktik yang digunakan oleh manajemen untuk membantu karyawan tetap dengan organisasi untuk jangka waktu yang lama (Dewi & Riana 2019). Menurut (Kupriyadi, 2020) Retensi karyawan merujuk pada upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpotensi tinggi agar tetap tinggal dalam perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Dan menurut (Biason, 2020) retensi karyawan adalah upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang ada dalam organisasi mereka untuk jangka waktu yang lebih lama.

Retensi karyawan menjadi hal penting bagi perusahaan karena memiliki karyawan yang kompeten dan berpengalaman dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan, serta meningkatkan kontinuitas dalam operasi bisnis. Tujuan utama retensi karyawan adalah untuk mengurangi turnover atau pergantian karyawan yang dapat memiliki dampak negatif terhadap produktivitas, kontinuitas bisnis, dan biaya rekrutmen dan pelatihan.

Berdasarkan pengertian retensi karyawan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa Retensi karyawan adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpotensi tinggi agar tetap tinggal dalam perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Hal ini dilakukan dengan tujuan mengurangi turnover atau pergantian karyawan yang dapat memiliki dampak negatif terhadap produktivitas, kontinuitas bisnis, dan biaya rekrutmen dan pelatihan. *Career Development* dan Kepuasan kerja dapat menjadi faktor penting dalam retensi karyawan. Ketika karyawan merasa mendapatkan fasilitas dalam *career development* dan juga puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih mungkin untuk

tetap berada dalam perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan dan keterlibatan karyawan.

Menurut (Tetteh & Asumeng, 2022) terdapat 3 indikator retensi karyawan diantaranya yaitu :

1. Karir dan Kemajuan

Karir dan Kemajuan merujuk pada perjalanan perkembangan seseorang dalam dunia pekerjaan. Karir mengacu pada serangkaian pekerjaan yang dilakukan sepanjang hidup individu, sementara kemajuan mencakup pergerakan ke posisi yang lebih tinggi, peningkatan tanggung jawab, dan pengembangan keterampilan dalam rangka mencapai tujuan karir yang lebih tinggi.

2. Manfaat Pensiun

Manfaat Pensiun adalah tunjangan finansial atau keuntungan lainnya yang diberikan kepada seseorang setelah pensiun dari pekerjaan aktif. Ini bertujuan untuk memberikan dukungan ekonomi dan keamanan keuangan pada masa pensiun, dan dapat mencakup pembayaran rutin, tunjangan kesehatan, dan fasilitas lainnya sesuai dengan program pensiun yang diikuti.

3. Kenaikan Gaji dan Regularisasi

Kenaikan Gaji adalah peningkatan dalam pendapatan yang diterima oleh seorang pekerja sebagai hasil dari prestasi kerja, pengalaman, atau perubahan dalam tanggung jawab pekerjaan. Regularisasi adalah proses mengubah status pekerja dari sementara menjadi tetap setelah memenuhi persyaratan tertentu yang ditetapkan oleh organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu acuan yang digunakan untuk menambah kajian teori dalam penyusunan penelitian yang dilakukan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi yang dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Perbedaan Penelitian	Hasil
1	Kadek Arya Reta Aditeresna dan Ni Wayan Mujiati (2018)	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Di Kutabex Hotel	Analisis regresi linier berganda	Penelitian ini fokus pada Karyawan Di Kutabex Hotel	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di Kutabex Hotel. - Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di Kutabex Hotel. - Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
2	Luh Putu Yunia Anggy Pratiwi dan Anak Agung Ayu Sriathi (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali	Analisis regresi linier berganda	Penelitian ini fokus terhadap Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. - Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

3	Cokorda Alit Wirayudha dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2020)	Kompensasi Dan Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan Bpr Lestari	Analisis Jalur	Penelitian ini fokus terhadap Karyawan Bpr Lestari dan menggunakan Analisis Jalur	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja BPR Lestari Teuku Umar Denpasar. - Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja BPR Lestari Teuku Umar Denpasar. - Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan BPR Lestari Teuku Umar Denpasar. - Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan BPR Lestari Teuku Umar Denpasar. - Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan BPR Lestari Teuku Umar Denpasar. - Kepuasan kerja mampu memediasi kompensasi terhadap retensi karyawan. - Kepuasan kerja mampu memediasi pengembangan karir terhadap retensi karyawan.
---	--	--	----------------	---	--

4	Ega Leovani (2021)	Dampak Career Plateau Terhadap Job Satisfaction Karyawan Gerai Minimarket di Palembang	Analisis regresi linier berganda	Penelitian ini fokus terhadap Karyawan Gerai Minimarket di Palembang	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel career plateau dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja. - <i>Career plateau</i> berpengaruh signifikan secara positif terhadap variabel kepuasan kerja pada karyawan minimarket di kota Palembang.
5	Ni Komang Astri Pramita Darmika dan Anak Agung Ayu Sriathi (2019)	Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional dan Perceived Organizational Support Terhadap Retensi Karyawan	Analisis regresi linear berganda	Penelitian ini dilakukan di The Lokha Ubud	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. - Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. - Perceived organizational support berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
6	I Gede Manik Aditya Budi Suta dan I Komang Ardana (2019)	Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan	Analisis regresi linear berganda	Penelitian ini fokus terhadap karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana	<ul style="list-style-type: none"> - kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana. - Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

					<p>PT. BPR Gianyar Partasedana.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana.
7	Vera Violetta dan Edalmen (2020)	Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	Structural Equation Modeling (SEM)	Fokus terhadap karyawan PT Prima Utama Teknik di Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan. - Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. - Kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula keinginan untuk bertahan dalam perusahaan dalam waktu yang lama. - Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini adalah sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.
8	Riani Prihatini Ishak dan Yuda Pratama (2021)	Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi	Regresi linier berganda	Penelitian ini fokus terhadap First Love Patisserie Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan pada main kitchen

		Karyawan di First Love Patisserie Jakarta			<p>First Love Patisserie Jakarta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan pada main kitchen First Love Patisserie Jakarta. - Lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara bersamaan memberikan pengaruh terhadap retensi karyawan.
9	Ade Nurma Jaya Putra (2018)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Retensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci	Regresi linear sederhana	Fokus terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci	Pengembangan Karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap retensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci
10	Komang Kristya Mardhani dan AA Sagung Kartika Dewi (2022)	Pengaruh Kompensasi Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja RSUD Bhakti Rahayu Denpasar	Analisis Jalur (Path Analysis), Uji Sobel dan Uji VAF	Penelitian ini fokus terhadap RSUD BHAKTI RAHAYU DENPASAR	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Rahayu. - Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Rumah Sakit Umum Bhakti Rahayu. - Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Rahayu. - komitmen organisasional

					<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Rahayu.</p> <p>- Kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Rahayu.</p>
11	(Tetteh & Asumeng, 2022)	<i>Succession planning, employee retention and career development programmes in selected organisations in Ghana</i>	<i>The Hierarchical Multiple Regression was used to test the hypotheses</i>	<i>This paper examined the relationship between succession planning and employee retention, as well as the moderating role of career development program on the relationship between succession planning and employee retention</i>	<i>The results indicated that succession planning significantly predicted employee retention. Career development programmes also moderated the relationship. The results suggest that, the influence of succession planning on employee retention was moderated by career development programmes, such that, succession planning has more significant influence on employee retention when career development programmes are high rather than low.</i>
12	(Biaison, 2020)	<i>The effect of job satisfaction on employee retention</i>	<i>Descriptive statistics for respondents' profile followed by Regression Analysis</i>	<i>This research paper reviews more than a decade of researches on the antecedents and outcomes of job satisfaction and employee retention</i>	<i>In conclusion, the findings of the study suggest that there was a positive correlation between job satisfaction and employee retention.</i>

				<i>oyee retention.</i>	
13	(Delobelle et al., 2011)	<i>Job satisfaction and turnover intent of primary healthcare nurses in rural South Africa: a questionnaire survey Peter</i>	<i>A cross-sectional study with survey design was conducted in 2005 in all local primary healthcare clinics, including nurses on duty at the time of visit (n = 143). Scale development, ANOVA, Spearman's rank correlation, and logistic regression were applied.</i>	<i>This research focuses on health services</i>	<i>Nurses reported satisfaction with work content and coworker relationships and dissatisfaction with pay and work conditions. Half of all nurses considered turnover within two years, of whom three in ten considered moving overseas. Job satisfaction was statistically significantly associated with unit tenure ($P < 0.05$), professional rank ($P < 0.01$) and turnover intent ($P < 0.01$). Turnover intent was statistically significantly explained by job satisfaction, age and education ($P < 0.001$), with younger and higher educated nurses being more likely to show turnover intent. Satisfaction with supervision was the only facet significantly explaining turnover intent when controlling for age, education, years of nursing and unit tenure ($P < 0.001$).</i>
14	(Elian et al., 2020)	<i>The Impact of Career Development, Work-Family Conflict, and Job Satisfaction on Millennials'</i>	<i>A quantitative research is conducted among Indonesia's Millennials banking</i>	<i>Further research should also be conducted in different context, culture, industries, across different positions and</i>	<i>The result shows that Work-family Conflict has a significant positive direct impact on Turnover Intention. Job Satisfaction is also observed to have a significant negative</i>

		<i>Turnover Intention in Banking Industry Shirley</i>	<i>employees and data were analysed using PLS-SEM. The</i>	<i>backgrounds as results might differ. Moreover, other variables aside from Career Development should be explored as through our research, Career Development is found to have no significant influence on turnover intention.</i>	<i>direct impact towards Turnover Intention. Interestingly, Career Development has no direct significant impact on Turnover Intention unless it is mediated by Job Satisfaction. However, Work-family Conflict has no effect on Turnover Intention if it is mediated by Job Satisfaction.</i>
15	(Pratiwi & Lo, 2020)	<i>Job Satisfaction As A Mediator Of Effect Job Stress And Career Development On Employee Turnover Intention PT PKSS</i>	<i>Data were analyzed using Path Analysis with the help of Smart PLS.</i>	<i>This research is different from others because the object of this research focuses on PT PKSS</i>	<i>(1) Job Stress has a significant negative effect on Job Satisfaction; (2) Career Development has a significant positive effect on Job Satisfaction; (3) Job Stress has a significant positive effect on Turnover Intention; (4) Career Development has a significant positive effect on Turnover Intention; (5) Job Satisfaction mediates Job Stress and Career Development towards Turnover Intention.</i>

2.3 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kerangka teori yang telah disusun dan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu lainnya, rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.4.1 Pengaruh *Career Development* Terhadap Retensi Karyawan

Menurut Fubrin yang dikutip dari (Pramesti 2018) pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu karyawan dalam merencanakan karir masa depan mereka selama di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Menurut Cho et al. (Pratiwi & Sriathi 2017) sebuah organisasi yang ingin memperkuat hubungan dan mempertahankan karyawannya harus memberikan *career development* dengan cara menjalankan program - program pelatihan dan pengembangan tertentu.

Career Development dalam sebuah organisasi melibatkan berbagai indikator penting. Pertama, ketersediaan pelatihan menjadi faktor kunci yang menentukan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Hal ini mencerminkan komitmen organisasi dalam memberikan program pelatihan yang relevan dan bermanfaat bagi perkembangan karyawan. Selanjutnya, indikasi kebutuhan pelatihan menjadi langkah penting dalam mengidentifikasi area di mana karyawan perlu ditingkatkan. Dengan mengevaluasi kinerja dan menganalisis kebutuhan individu, organisasi dapat menyesuaikan program pelatihan yang sesuai. Partisipasi karyawan dalam pelatihan juga penting, karena melalui partisipasi aktif, mereka dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaan mereka. Dampak program pelatihan pada karir dan pengembangan keterampilan menjadi indikator lain yang relevan. Program pelatihan yang efektif harus memberikan manfaat nyata dalam hal kemajuan karir dan peningkatan keterampilan individu. Selanjutnya, peluang karir pengembangan menjadi faktor

penting dalam mempertimbangkan *career development*. Karyawan harus melihat adanya peluang untuk kemajuan dan pengembangan dalam organisasi agar mereka tetap termotivasi dan berkomitmen. Terakhir, motivasi dan komitmen organisasi menjadi indikator yang penting untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan terlibat dalam program *career development*. Motivasi yang tinggi dan komitmen yang kuat terhadap organisasi akan mendorong partisipasi dan pemanfaatan maksimal dari program *career development* yang ditawarkan.

Hasil penelitian (Millena & Mon 2022) menemukan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian (Wirayudha & Adnyani 2020) juga menemukan pengaruh signifikan antara pengembangan terhadap retensi karyawan. *Career development* yang diterima karyawan akan menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan sehingga retensi karyawan akan semakin meningkat. Oleh karena itu *career development* merupakan faktor penting yang harus diperhatikan.

H₁ :*Career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Alfamart Kecamatan Teluk Betung Bandar Lampung

2.4.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang terdiri dari penilaian, perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan hubungannya dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan sosial di tempat kerja, dan lain-lain yang berpengaruh terhadap perannya dalam pekerjaan (Kurniawan 2021).

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mempengaruhi tingkat keterlibatan dan kinerja karyawan di suatu organisasi. Terdapat lima indikator utama yang menjadi penentu kepuasan kerja, yaitu kompensasi, konten pekerjaan, promosi, hubungan dengan atasan atau pengawas, dan interaksi dengan rekan kerja. Pertama, kompensasi yang adil dan sebanding dengan kontribusi karyawan menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja. Selanjutnya, konten pekerjaan yang menantang, bervariasi, dan memberikan otonomi kepada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selain itu, peluang promosi yang jelas dan berdasarkan kinerja menjadi motivasi bagi karyawan untuk tetap puas dengan pekerjaan mereka. Hubungan yang baik dengan atasan atau pengawas juga memainkan peran penting dalam kepuasan kerja, termasuk komunikasi yang efektif, dukungan, dan kepemimpinan yang baik. Terakhir, interaksi positif dan kerja sama dengan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui dukungan sosial dan kerjasama tim. Dengan memperhatikan dan memenuhi indikator-indikator ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, memelihara komitmen, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Biasan dalam penelitian (Wirayudha & Adnyani 2020) mengatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Jika seorang karyawan memiliki ketidakpuasan kerja yang tinggi maka kemungkinan karyawan untuk dapat tinggal dan bekerja di perusahaan tersebut tidak akan lama. Sebaliknya jika tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat maka akan diikuti dengan meningkatnya retensi karyawan (Violetta & Edalmen 2020). Hasil penelitian ini selaras dengan yang dilakukan oleh (Ishak & Pratama 2021) yang menyatakan kepuasan kerja memberikan pengaruh lebih besar

terhadap retensi karyawan daripada lingkungan kerja pada Main Kitchen First Love Patisserie Jakarta.

H₂: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Alfamart Kecamatan Teluk Betung Bandar Lampung

2.4.3 Pengaruh *Career Development* dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Indikator retensi karyawan meliputi karir dan kemajuan, manfaat pensiun, serta kenaikan gaji dan regularisasi. Karir dan kemajuan menunjukkan pentingnya peluang *career development* bagi karyawan dalam organisasi. Hal ini mencakup jalan karir yang jelas dan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan tanggung jawab pekerjaan. Manfaat pensiun menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, dengan adanya manfaat pensiun yang menarik dan menguntungkan bagi karyawan. Kenaikan gaji dan regularisasi juga berperan penting dalam retensi karyawan, karena memberikan pengakuan dan motivasi bagi karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan.

Dengan memberikan perhatian pada indikator-indikator ini, organisasi dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan, membangun loyalitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memelihara komitmen karyawan.

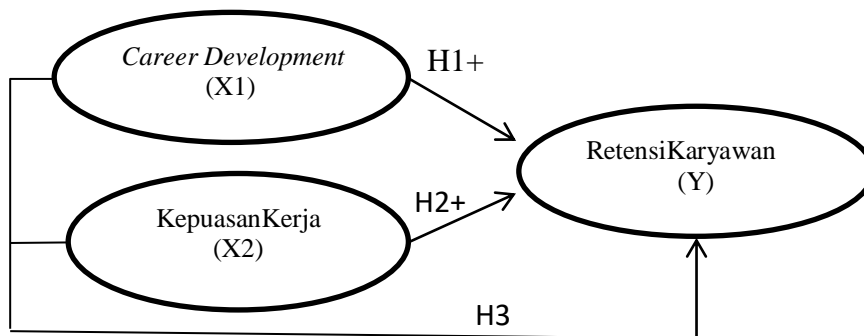
Penelitian yang dilakukan Poerbaningtyas mengenai pengaruh *career development* dan *work satisfaction* terhadap retensi karyawan pada PT. NET Mediatama Indonesia memperoleh hasil yang menyatakan bahwa *career development* dan *work satisfaction* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan (Wirayudha & Adnyani 2020).

Career development, kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan atau bersama – sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai pada PT. Marbau Jaya Indah Raya(Tambak, Elvina & Prayoga 2022).

H₃:*Career development* dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada Alfamart Kecamatan Teluk Betung Bandar Lampung

2.4 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian menjelaskan mengenai pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Kerangka penelitian pada Gambar 2.1 menjelaskan hubungan antara variabel *careerdevelopment* dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian