

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Retensi Karyawan

Pemimpin organisasi menghadapi tantangan besar dalam mengidentifikasi dan mempertahankan pekerja berbakat untuk meraih keunggulan kompetitif (Alsakarneh et al., 2023). Dengan mengelola dan memotivasi karyawan secara efektif, perusahaan dapat meningkatkan retensi dan kinerja secara keseluruhan. Retensi merupakan proses di mana karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi. Retensi karyawan sendiri adalah elemen penting dari pendekatan manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai tanda “pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan” (Hemingway & Charles Scribner’s Sons, n.d. 2014). Dalam konteks ini, retensi didefinisikan sebagai “langkah sukarela perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang melibatkan karyawan dalam jangka panjang” Fahim (2018a). Ini adalah sisi lain dari mata uang rekrutmen, karena keduanya merupakan isu hangat. Namun, para ahli berpendapat demikian merekrut orang cukup mudah, sedangkan mempertahankan mereka jauh lebih sulit. Penyimpanan menyiratkan “keinginan organisasi untuk melibatkan dan mempertahankan karyawannya yang kompeten dalam langkah-langkah ini.” Hal ini melibatkan tiga elemen dasar: ekonomi, rantai pasokan dan tenaga. Jadi, retensi karyawan berarti “berbagai kebijakan dan praktik

yang memungkinkan karyawan bertahan di organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama”.

2.1.2 Praktik Manajemen Sumber Daya Yang Strategis

Proses manajemen yang disebut SHRM, juga dikenal sebagai pendekatan strategis terhadap sumber daya manusia (SHRM), (Bratton, n.d. 2018) yang memerlukan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang terkait dengan tujuan strategis perusahaan. Salah satu elemen yang masih diperdebatkan dari konsep SHRM, seperti halnya istilah "manajemen sumber daya manusia", adalah ketidakjelasan konseptual. Praktik SHRM, organisasi dapat mempertahankan talenta inti mereka dan tetap kompetitif; yaitu retensi dianggap sebagai salah satu aspek terpenting dalam keberhasilan perusahaan mana pun. Karyawan diharapkan tetap loyal kepada perusahaan untuk mendapatkan perlakuan yang lebih baik, termaksud manajemen bakat yang positif dengan prospek karir yang menjanjikan. Oleh karena itu, strategi perusahaan dalam mempertahankan individu berbakat harus di prioritaskan sebelum berfokus pada rekrutmen, seleksi, dan pengembangan. Mempertahakan karyawan yang ada tidak hanya menghemat waktu dan sumber daya, tetapi juga membantu mengambil keputusan dalam merancang rencana retensi bakat yang efektif (Alsakarneh et al., 2023). Saat ini, perusahaan sering kali mendapati bahwa mereka menghabiskan banyak waktu, tenaga, dan uang untuk melakukan orientasi dan melatih staf baru, sehingga mempertahankan staf yang ada akan menghemat semua biaya tersebut.

Penilaian daftar pemeriksaan praktik SHRM yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan sebagai hasil tinjauan literatur. Setiap item latihan diberi nilai poin antara satu dan lima, yang menunjukkan tingkat penerapannya (Shrestha & Prajapati, 2024). Lima dimensi rekrutmen dan seleksi, pelatihan,

penilaian kinerja, kompensasi dan tunjangan, dan manajemen karier digunakan sebagai aspek kunci dari praktik SHRM :

1. Rekrutmen dan seleksi (*Reruitment & Selection*):

Rekrutmen dan seleksi adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Rekrutmen melibatkan menarik dan menilai calon potensial untuk posisi pekerjaan, sedangkan seleksi adalah proses memilih kandidat yang paling cocok untuk suatu posisi. Proses ini sangat penting bagi organisasi untuk menemukan bakat yang tepat sesuai dengan kebutuhan mereka. Namun, ada tantangan dalam menyampaikan pentingnya rekrutmen dan seleksi ke dalam organisasi secara efektif. Mendemonstrasikan nilai dari proses ini melalui kerangka kerja untuk menilai kelompok pelamar dan menunjukkan dampak dari prosedur seleksi pada individu, kelompok, dan hasil organisasi adalah kunci. Penting untuk memahami dampak rekrutmen dan seleksi pada kesuksesan organisasi dan menerapkan tren baru dan praktik berbasis penelitian dalam bidang ini. Perekrutan dan pemilihan bakat juga harus dilakukan secara konsisten dan sistematis, karena perekrutan adalah langkah awal untuk menarik karyawan yang loyal, berdedikasi, dan puas (Alsakrneh et al., 2023). Meskipun strategi perekrutan yang paling efektif dapat secara signifikan mengurangi pergantian karyawan, strategi tersebut tidak memastikan bahwa semua karyawan akan terus bekerja di perusahaan yang sama.

Tujuan utama rekrutmen adalah untuk memperoleh kualitas karyawan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan strategis organisasi dengan biaya serendah mungkin. Di sisi lain (Ismail & Rishani, n.d 2018.), seleksi memerlukan evaluasi kandidat berdasarkan berbagai faktor, dari yang obyektif dan dapat diukur (seperti pengalaman bertahun-tahun) hingga subjektif dan

personal (seperti potensi kepemimpinan).

Proses seleksi karyawan dapat membantu mengurangi tingkat turnover dengan memastikan bahwa karyawan yang dipilih memiliki keterampilan, kualifikasi, dan kesesuaian budaya yang tepat dengan organisasi (Chyr et al., 2024). Sebagai contoh, penelitian menunjukkan bahwa praktik seleksi yang mencakup komunikasi yang jelas dan sesuai dengan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan keterlibatan mereka di tempat kerja, dan bahwa praktik seleksi yang tepat dapat membantu perusahaan mempertahankan karyawan dengan mengurangi variabilitas dalam retensi karyawan.

Kerangka kerja rekrutmen dan seleksi yang tepat di universitas telah terbukti berkontribusi besar terhadap retensi karyawan, dengan strategi ini mencapai 58.5% retensi karyawan (Chyr et al., 2024). Di sektor asuransi, kriteria seleksi yang mencakup area tangkapan, spesifikasi pekerjaan, insentif pekerjaan, dan karakteristik individu ditemukan sebagai faktor penting dalam retensi karyawan. Secara keseluruhan, seleksi karyawan yang efektif berkontribusi pada pengembangan kepemimpinan yang lebih baik, manajemen bakat, dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan retensi karyawan harus berkonsentrasi pada pengembangan dan penerapan praktik seleksi yang komprehensif dan strategis.

2. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kerja dalam sektor publik merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk menilai kinerja pegawai, meningkatkan efektivitas organisasi, dan mendukung pengembangan individu. Proses ini dimulai dengan penetapan standar kinerja yang jelas dan terukur, diikuti dengan pengumpulan data melalui

berbagai metode, seperti laporan kinerja dan umpan balik dari rekan kerja. Selanjutnya (Abu-Shanab et al., 2021), atasan memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai pencapaian dan area yang perlu diperbaiki. Manfaat dari performance appraisal mencakup (Business & Research, 2017a) peningkatan transparansi dalam penilaian, yang dapat membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen, serta meningkatkan kualitas layanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Selain itu, proses ini juga membantu dalam mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi untuk promosi atau pengembangan lebih lanjut. Namun, tantangan seperti subjektivitas dalam penilaian, kurangnya pelatihan bagi atasan, dan resistensi dari karyawan dapat mengurangi efektivitas proses ini. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan performance appraisal dengan cara yang adil dan konstruktif, sehingga dapat mencapai tujuan bersama sambil mendukung pengembangan individu pegawai.

Penilaian kinerja (PA) adalah praktik standar di hampir setiap organisasi, yang melibatkan evaluasi kinerja kerja seorang karyawan oleh atasannya selama periode sebelumnya. Ini adalah salah satu tugas terpenting, memakan waktu, dan tidak populer dalam manajemen (Ismail & Rishani, n.d. 2018). Penilaian kinerja memainkan peran strategis dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik, bertindak sebagai pendorong untuk kinerja yang lebih baik. Karyawan akan lebih kreatif di perusahaan yang memiliki jalur karier yang jelas atau program promosi internal.

PAS juga dapat berdampak pada persepsi pengembangan karir perusahaan. Misalnya, karyawan yang puas dengan PA di perusahaan mereka karena mereka menerima umpan balik yang adil, mendukung, dan membangun tentang kinerja

mereka dapat memberikan kesan positif tentang bagaimana mereka berkembang di tempat kerja. Karena mereka menentukan cara untuk meningkatkan kinerja, rencana pengembangan pribadi adalah komponen penting dari sistem PA. Oleh karena itu, jika seorang karyawan puas dengan PA, mereka cenderung memiliki pandangan yang positif tentang pengembangan karir. Ini melibatkan membandingkan kinerja kerja mereka dengan serangkaian kriteria yang telah ditentukan.

Penilaian kerja (PA) perlu diketahui dalam penelitian retensi karyawan di sektor publik (Loga & Chand, n.d. 2019) karena memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan rasa dihargai dan memberikan umpan balik konstruktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kemungkinan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Selain itu, melalui proses ini, organisasi dapat mengidentifikasi karyawan berpotensi dan memberikan peluang pengembangan karir, sehingga karyawan merasa memiliki jalur yang jelas untuk berkembang. Performance appraisal juga menciptakan kesempatan untuk komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan, di mana karyawan yang merasa didengar cenderung lebih terlibat dan berkomitmen. Budaya organisasi yang mendukung pengembangan dan pengakuan dapat meningkatkan retensi, sementara sistem penilaian yang tidak adil dapat menyebabkan turnover yang tinggi. Dengan memahami bagaimana performance appraisal berfungsi, peneliti dapat mengevaluasi efektivitas program retensi yang ada dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, sehingga dapat meningkatkan retensi karyawan di sektor publik yang sering kali menghadapi tantangan dalam mempertahankan talenta.

Lebih jauh (Ismail & Rishani, n.d. 2018), teori peran menyatakan bahwa

menetapkan peran kerja kepada karyawan menentukan perilaku yang diharapkan dari mereka untuk memastikan kinerja yang efektif. Karyawan yang menerima peran yang diberikan kepada mereka dalam organisasi cenderung berkinerja baik, yang lebih menyelaraskan mereka untuk pertumbuhan karier. Sebaliknya, karyawan yang perannya ambigu sering menunjukkan hasil negatif pada pekerjaan seperti tingkat kepuasan, produktivitas, dan komitmen organisasi yang lebih rendah, dan tingkat ketidakhadiran dan niat pergantian yang lebih tinggi. Oleh karena itu, menurut teori ini, setiap karyawan mendiskusikan dan menerima peran yang mencerminkan perilaku dan budaya normatif organisasi. Peran karyawan yang berhasil dikomunikasikan, (Ismail & Rishani, n.d. 2018) dipahami, dan dipekerjakan memastikan operasi organisasi yang efektif dan efisien. Akibatnya, perusahaan berinteraksi dengan karyawan untuk menentukan perilaku peran dan ekspektasi peran.

Proses PA yang sistematis dan transparan (Abu-Shanab et al., 2021) tidak hanya menilai kinerja pegawai, tetapi juga memberikan umpan balik konstruktif yang meningkatkan rasa dihargai. Dengan umpan balik yang adil dan dukungan, karyawan cenderung memiliki pandangan positif tentang pengembangan karir, yang meningkatkan kemungkinan mereka untuk tetap bertahan di organisasi. Selain itu, PA menciptakan komunikasi dua arah yang membangun kepercayaan dan keterlibatan, sementara budaya organisasi yang mendukung pengembangan dapat meningkatkan retensi. Teori peran menekankan pentingnya kejelasan peran, di mana karyawan yang memahami peran mereka berkinerja lebih baik dan lebih terikat pada organisasi. Oleh karena itu, penerapan sistem PA yang adil dan konstruktif sangat penting untuk mengurangi turnover dan meningkatkan efektivitas organisasi di sektor publik.

3. Pelatihan (*Training*)

Ini mencakup inisiatif resmi yang diambil organisasi untuk membantu anggota staf memperoleh keahlian, pengalaman, dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan posisi mereka saat ini atau di masa depan. Pelatihan merupakan salah satu praktik penting dalam *Strategic Human Resource Management (SHRM)* yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia agar selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Dalam konteks SHRM, pelatihan tidak hanya ditujukan untuk memperbaiki kinerja karyawan saat ini, tetapi juga sebagai investasi jangka panjang untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan di masa depan serta mendukung keberlanjutan organisasi. Menurut Armstrong (2020), “Pelatihan adalah proses yang direncanakan untuk mengubah sikap, pengetahuan, atau perilaku keterampilan melalui pengalaman belajar, dengan tujuan mencapai kinerja yang efektif dalam suatu aktivitas atau berbagai aktivitas”. Pernyataan ini menekankan bahwa pelatihan merupakan proses terencana yang dirancang untuk mengembangkan sikap, pengetahuan, dan keterampilan karyawan melalui pengalaman belajar, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang efektif. Pelatihan yang terstruktur dengan baik memungkinkan organisasi memiliki karyawan yang mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, termasuk perkembangan teknologi dan globalisasi.

Selaras dengan hal tersebut, Noe (2010) yang menyebutkan bahwa “Pelatihan sangat penting dalam membekali karyawan dengan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung inovasi organisasi dan daya saing”. Artinya, pelatihan yang strategis tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membangun kapasitas karyawan dalam mendukung inovasi serta menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dengan kata lain, pelatihan menjadi salah satu cara

organisasi untuk mempertahankan relevansi dan daya saing di tengah persaingan global.

Secara keseluruhan, pelatihan dalam SHRM dipandang sebagai alat strategis untuk mengoptimalkan potensi SDM. Praktik ini memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan, sehingga mampu berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan jangka panjang.

4. Kompensasi dan tunjangan (*Compensation & Benefits*) :

Retensi karyawan adalah bagian penting dari bisnis yang berhasil, dan manajer sumber daya manusia yang ingin mempertahankan karyawannya akan menghadapi berbagai masalah. Hal ini dapat melibatkan jumlah total keuntungan tunai dan non-tunai yang diberikan kepada anggota staf sebagai imbalan atas pekerjaan mereka.

Apresiasi karyawan adalah salah satu elemen terpenting dalam retensi karyawan. Tidak ada yang lebih baik daripada mengungkapkan rasa terima kasih kepada staf (Enamala & Reddy, 2022). Upaya mereka patut diapresiasi. Karyawan juga sangat termotivasi oleh imbalan uang seperti insentif, bonus, dan hadiah uang tunai, dan mereka ingin tetap bekerja di Perusahaan Para pelaku harus mempunyai keunggulan dan harus diperlakukan berbeda oleh manajemen. Karyawan memerlukan penilaian kinerja agar tetap terlibat dan mencegah mencari pekerjaan baru. Kenaikan gaji harus sepadan dengan kerja keras karyawan. Sikap memihak harus dihindari karena dapat menurunkan motivasi orang-orang berbakat dan mengarahkan mereka mencari pekerjaan yang lebih baik. Pada saat wawancara, gaji karyawan harus disebutkan. sebagai serangkaian tindakan jangka panjang terhadap masalah sosial yang berkaitan dengan

hubungan kerja, seperti karyawan. Penelitian ini merupakan kontribusi unik pada bidang manajemen organisasi dan sumber daya manusia dengan menganalisis bagaimana tindakan SHRM dan modal sosial memengaruhi kesetiaan dan retensi karyawan di institusi perbankan publik.

Lebih jauh lagi, kontribusi ini menjadi lebih penting dengan mengevaluasi apakah modal sosial dapat secara tidak langsung memediasi hubungan antara individu dan perusahaan. Partisipasi, kerjasama, kesempatan yang sama, pengembangan, kesehatan, dan keselamatan karyawan. Dengan cara ini, SHRM berusaha untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan, yang meningkatkan motivasi dan rasa memiliki. Selain itu, ini memungkinkan manajer untuk membuat tempat yang memungkinkan mereka menilai dan memenuhi kebutuhan karyawan (Cachón- Rodríguez et al., 2022).

Menurut (Anwar & Herlina, 2022a) agar perusahaan memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif, HRM harus mencapai tujuan strategis berikut:

1. Untuk berinvestasi pada orang melalui pengenalan dan dorongan proses pembelajaran yang dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan menyelaraskan keterampilan dengan kebutuhan organisasi,
2. Untuk memastikan bahwa organisasi menemukan pengetahuan yang dibutuhkan,
3. Untuk memenuhi tujuannya dan memuaskan pelanggannya, dan mengambil tindakan untuk memperoleh dan mengembangkan modal intelektual,
4. Untuk menentukan perilaku yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi dan memastikan bahwa perilaku ini didorong, dihargai, dan diterima

dengan baik oleh organisasi.

5. Untuk memastikan bahwa individu terlibat dalam misi dan prinsip organisasi.

Secara keseluruhan, hal ini menunjukkan seperangkat norma dan praktik di tempat kerja yang dapat dianggap mengundang keterlibatan karyawan. (Kyndt et al., 2009) menemukan bahwa premis pribadi tentang loyalitas, kepercayaan, komitmen, dan identifikasi serta keterikatan dengan organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap retensi karyawan. Dia juga menunjukkan bahwa faktor-faktor di tempat kerja seperti penghargaan, gaya kepemimpinan, peluang karir, pelatihan dan pengembangan keterampilan, kondisi kerja fisik, dan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi mempunyai pengaruh tidak langsung dan menemukan bahwa menghasilkan lebih banyak uang hanya mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap retensi karyawan; hal ini berpengaruh ketika kepuasan kerja seorang karyawan rendah. Sebenarnya, ketika karyawan yang sudah terlatih meninggalkan perusahaan, ia akan menciptakan kekosongan, sehingga kehilangan keterampilan, pengetahuan, dan hubungan bisnis yang sangat diperlukan, selain biaya finansial yang terkubur di dalamnya, item baris seperti perekrutan sementara, seleksi dan pelatihan Fahim (2018a). Terutama, karyawan yang baik mempunyai lebih banyak tawaran pekerjaan eksternal dibandingkan dengan rata-rata karyawan, sehingga mereka lebih menyakinkan untuk berhenti. Dalam model perubahan strategis dan manajemen sumber daya manusia, mereka membedakan antara konteks HRM dan konten HRM. Konteks HRM berisi peran, definisi, organisasi, dan outputnya. Ini termasuk kehadiran departemen HRM atau manajer HRM. Konten HRM mencakup arus tenaga kerja, sistem kerja, sistem penghargaan, dan

hubungan karyawan. Formalisasi praktik HRM dapat dianggap sebagai karakteristik konten HRM.

Kepuasan Kerja menguntungkan Perusahaan, ada dua pandangan dasar tentang kepuasan dan kinerja, dan keduanya terbalik satu sama lain. (Sriram Ayyagari, n.d. 2020) Yang satu percaya bahwa kepuasan akan menghasilkan kinerja, sementara yang lain percaya bahwa kinerja akan menghasilkan kepuasan. Sebenarnya, kita dapat mengatakan jika seseorang senang dengan pekerjaannya, maka ia akan berkinerja lebih baik, namun untuk merasa puas, ia harus melakukan pekerjaannya untuk mendapatkan kepuasan tersebut. Fahim (2018a) menegaskan bahwa alat retensi hanya terdiri dari dua klasifikasi: faktor SDM yang mencakup kesesuaian orang-organisasi, peluang kerja yang menantang, pelatihan dan pengembangan karier, penghargaan dan pengakuan, dan faktor organisasi yang melibatkan perilaku kepemimpinan, hubungan kerja tim, komunikasi, kebijakan perusahaan dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Selain itu Kyndt et al. karyawan merasa bahwa mereka tidak lagi berkembang, mereka mulai mencari peluang kerja baru secara eksternal.

Hubungan antara praktik manajemen SHRM dan Retensi Karyawan dalam Organisasi Public

Manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) mengacu pada proses yang memerlukan fungsi sumber daya manusia dikaitkan dengan tujuan strategis Perusahaan. SHRM dianggap sebagai pendekatan strategis untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. SHRM didefinisikan sebagai “pola penempatan sumber daya manusia yang direncanakan dan kegiatan yang dimaksudkan untuk memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya”. Pada dasarnya, ini

melibatkan praktik MSDM umum, misalnya manajemen karier, kompensasi dan tunjangan, serta keamanan kerja yang terutama berfokus pada kinerja karyawan dan kinerja organisasi (Business & Research, 2022). Manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) membuktikan adanya perubahan transformasional di bidang manajemen sumber daya manusia. SHRM terutama berfokus pada peran sistem manajemen sumber daya manusia dalam kinerja organisasi. Hal ini menyangkut positioning positif sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang berhasil meningkatkan kinerja di berbagai bidang seperti produktivitas, kualitas, dan kinerja keuangan. Selain itu, organisasi memandang karyawan sebagai sumber unik yang menghasilkan kinerja tinggi. Oleh karena itu, perusahaan harus mengelola sumber daya manusianya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya, karena tujuan utama SHRM adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui karyawannya. Oleh karena itu, SHRM yang sukses mengarah pada pemenuhan persyaratan organisasi. Hal ini akan lebih efektif jika organisasi mengelola praktik dan kebijakan sumber daya manusianya yang mampu menghasilkan orang-orang dengan keterampilan yang tepat dalam jumlah yang sesuai untuk organisasi.

Metode SHRM meningkatkan komitmen dan membatasi cuti karyawan. Oleh karena itu, dapat digunakan untuk memprediksi tingkat pergantian karyawan (Fahim, 2018). Sangat menguntungkan untuk memiliki perusahaan yang menarik karena karyawan menjadi lebih produktif dan puas ketika mereka bekerja di tempat kerja yang menarik. Selain itu, lebih banyak lamaran yang diterima dan lebih sedikit pergantian pekerja sukarela jika pemberi kerja berkualitas tinggi. Hanya mereka yang menunjukkan daya tarik sebagai pemberi kerja dan memiliki kemungkinan realistis untuk menang dalam persaingan memperebutkan talenta dan membangun

reputasi positif sebagai pemberi kerja di masa depan. Retention adalah proses mencegah karyawan yang berkualitas tinggi meninggalkan perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan profitabilitas dan produktivitas (Sepahvand & Khodashahri, n.d.-b, 2021). Manajemen retensi yang efektif memastikan bahwa karyawan berkualitas tinggi dan berpengalaman akan tetap berada di perusahaan, yang pada gilirannya menghasilkan peningkatan kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan. Konsekuensi negatif akan muncul jika perusahaan tidak dapat menarik dan mempertahankan sumber daya manusia dan mencegah cuti sukarela dari karyawan yang baik dan berpengalaman.

Dalam hubungan kerja, seperti yang ada di sektor publik, karyawan biasanya menukar kesetiaan dan kerja keras mereka dengan jaminan keamanan kerja. Kontrak psikologis antara pemberi kerja dan pekerja telah berubah dalam lingkungan kerja modern karena kecenderungan ke arah struktur organisasi yang lebih fleksibel dan kurangnya keamanan kerja. Praktik penempatan, yang mengutamakan karyawan paruh waktu untuk fleksibilitas dan biaya yang lebih rendah, menunjukkan bentuk baru dari kontrak psikologis (Fahim, 2018b).

Retensi merupakan proses di mana karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi. Diri adalah elemen penting dari pendekatan manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai tanda “ pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan. Perusahaan perlu memikirkan strategi untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sehingga perusahaan dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Pengelolaan sumber daya manusia

sangat erat kaitannya dengan fungsi pemeliharaan manajemen sumber daya manusia. Pemeliharaan sumber daya manusia sendiri merupakan usaha dalam mempertahankan serta meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap loyal karyawan terhadap pekerjaannya agar tetap loyal dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan Perusahaan. Kinerja organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi pada tinggi rendahnya *employee retention*. Menurut Mathis dan Jackson (2006: 128), retensi karyawan didefinisikan sebagai kemampuan dan upaya manajemen organisasi untuk mendorong karyawan berbakat (*talented employee*) agar memiliki rasa loyalitas tinggi. Hasrat yang ada pada diri individu untuk ingin tetap tinggal dalam suatu perusahaan untuk periode yang lama ditentukan oleh seberapa besar retensi terhadap karyawan.

Karyawan yang merasa dianggap bernilai, dihargai, dan diakui keberadaannya akan lebih termotivasi dan meningkatkan diri dalam pekerjaan, karyawan akan engage jika perusahaan dirasa mampu memberikan mereka kenyamanan dalam bekerja dibandingkan dengan karyawan yang tidak merasa diapresiasi oleh Perusahaan. Dhanalaksmi et al. (2014) mengemukakan bahwa, *engagement* karyawan yang meningkat akan membawa pengaruh yang besar pada produktivitas dan retensi karyawan (*employee retention*) yang meningkat pula. Adanya penelitian lain juga mengemukakan bahwa, *employee engagement* digambarkan sebagai hasrat para anggota organisasi terhadap pekerjaan mereka dalam suatu perusahaan. Peran *employee engagement* juga membantu karyawan mengekspresikan diri mereka secara kognitif dan emosional dalam bekerja (Putri et al., 2018).

Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa ada perbedaan dalam manajemen antara lembaga politik dan swasta, serta studi badan usaha mungkin memberikan hasil yang berbeda. Sejauh ini, praktik SHRM yang berkomitmen tinggi telah diuji

di perusahaan sektor swasta, tetapi tidak banyak yang dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana hal itu berdampak pada kinerja dan keterlibatan di sektor perbankan publik. Namun, penelitian sebelumnya di sektor perbankan publik menunjukkan bahwa SHRM meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah manfaat kegiatan SHRM yang dilaporkan di sektor Publik juga dirasakan di organisasi publik Indonesia.

Sebaliknya, sektor publik tidak dapat sepenuhnya bergantung pada dorongan perusahaan swasta. Menurut tinjauan literatur, motivasi kerja pegawai sektor publik berbeda dengan pegawai sektor publik (Fahim, 2018b). Namun, variasi dalam tingkat hierarki dan karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang paling signifikan dalam menentukan motivasi kerja pegawai sektor publik dibandingkan dengan perbedaan sektoral. Misalnya, ditemukan bahwa pegawai sektor publik lebih termotivasi untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka dan mengalami keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga mereka. Penemuan ini sepenuhnya mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang memastikan bahwa karyawan sektor publik kurang termotivasi dari sumber eksternal. Penelitian umumnya mendukung gagasan bahwa pejabat publik biasanya lebih menghargai etika melayani masyarakat daripada kompensasi finansial.

Namun, kebijakan organisasi publik harus tetap memasukkan berbagai praktik sektor swasta yang meningkatkan produktivitas dan meningkatkan retensi. Salah satu contoh dari praktik ini adalah penerapan sistem promosi berbasis kinerja daripada senioritas, karena hal ini dapat mendorong karyawan muda dan berbakat untuk pindah ke sektor swasta. Selain itu, perlu dipikirkan apakah pegawai sektor publik memiliki peluang untuk mendapatkan bonus kinerja. Hal ini akan

meningkatkan produktivitas dan retensi secara keseluruhan.

Kesimpulannya, organisasi publik perlu mengembangkan serangkaian kebijakan ketenagakerjaan yang koheren untuk menarik dan mempertahankan staf yang berkualitas. Namun, kekhususan sektor publik yang fokus pada hasil kepentingan publik (tujuan yang tidak jelas), dan akuntabilitas yang lebih terbuka (dengan politisi dan pembayar pajak), semua hal tersebut dapat menambah tingkat kompleksitas yang tidak mudah disesuaikan dengan MSDM. sebagai mitra strategis dalam mencapai daya saing dan kesuksesan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah studi atau karya ilmiah yang telah dilakukan oleh peneliti lain sebelum penelitian yang sedang atau akan dilakukan, dan ini memainkan peran krusial dalam membangun landasan ilmiah bagi penelitian baru (Shajrawi & Aburub, 2023). Dengan menelaah penelitian terdahulu, peneliti dapat mengidentifikasi kesenjangan dalam pengetahuan yang ada, menemukan area yang belum banyak diteliti, atau aspek yang belum dijelaskan dengan baik, sehingga bisa fokus pada aspek tersebut dalam penelitian baru. Selain itu, penelitian terdahulu sering digunakan untuk mendukung hipotesis atau asumsi dasar dalam penelitian baru, memberikan landasan teori yang kuat yang dibutuhkan untuk penelitian tersebut. Pentingnya penelitian terdahulu juga terletak pada kemampuannya untuk membantu peneliti menghindari duplikasi usaha dengan mengetahui penelitian apa saja yang sudah dilakukan, sehingga mereka dapat fokus pada aspek yang benar-benar baru atau belum terjamah. Penelitian terdahulu juga memberikan informasi berharga tentang metode dan teknik yang telah digunakan, memungkinkan peneliti memilih atau mengembangkan metode yang paling sesuai untuk penelitian mereka sendiri. Akhirnya, mengacu pada hasil penelitian sebelumnya dapat meningkatkan

validitas dan reliabilitas temuan penelitian baru, karena didukung oleh bukti-bukti yang telah diakui secara ilmiah. Dengan demikian, menelaah penelitian terdahulu adalah langkah penting dalam proses penelitian ilmiah untuk memastikan bahwa penelitian baru memiliki dasar yang kuat dan memberikan kontribusi yang berarti bagi bidang studi yang bersangkutan.

Menurut penelitian yang dilakukan (Shrestha & Prajapati, 2024a) yang bertujuan untuk menganalisis dampak praktik manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) terhadap retensi karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa hanya tiga dari lima indikator praktik SHRM menunjukkan bahwa bank dan perusahaan asuransi di Nepal dapat mempertahankan karyawan mereka dengan menerapkannya. Seperti rekrutmen dan seleksi, kompensasi dan tunjangan, dan praktik manajemen karier yang memengaruhi retensi karyawan secara signifikan dan positif. Sebaliknya, dua metrik, yaitu penilaian kinerja dan praktik pelatihan, memengaruhi retensi karyawan secara negatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Fahim, (2018b) dengan judul “*Strategic human resource management and public employee retention*” bertujuan untuk mengeksplorasi dinamika penggunaan praktik manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) di sektor publik. Lebih khusus lagi, tulisan ini mencoba menunjukkan beberapa aspek utama SHRM, yang sangat mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal. Studi empiris di sini cenderung mengungkapkan wawasan yang lebih luas mengenai hubungan retensi SHRM dan validasinya.

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang masih terkait dengan tema yang penulis kaji :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
“Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Employee Retention”– Prakash Shrestha, (2024).	Statistik deskriptif seperti mean dan standar deviasi (SD) digunakan untuk menganalisis data. Selanjutnya digunakan analisis regresi berganda berikut untuk mengujinya dampak praktik SHRM terhadap retensi karyawan.	1. Konseptualisasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang Strategis 2. Konseptualisasi Retensi Karyawan. 3. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang Strategis dan Retensi Karyawan.	Hasilnya menunjukkan bahwa untuk setiap variabel SHRM, nilai rata-ratanya jauh lebih tinggi dari rata-rata. Mengingat hal ini, dapat dikatakan bahwa bank dan perusahaan asuransi masuk Nepal menggunakan praktik SHRM dengan memuaskan.
“The influence of talent management on employees retention with employee engagement as mediation variabels” - Dian Putri Dewi Ratnawati, Made Subudi, (2018).	Metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, regresi sederhana, uji F dan uji t.	1. Rekrutmen dan Seleksi. 2. Pelatihan dan Pengembangan 3. Penghargaan dan Kompensasi. 4. Retensi Karyawan. 5. Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian yang dibahas adalah karakteristik responden, hasil pengujian instrumen, dan analisis statistik deskriptif, regresi linier berganda, uji F dan uji t serta diakhiri dengan pembahasan.

“Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement” - Reza Sepahvand, Razieh Bagherzadeh Khodashahri (2020).	Pendekatan kuantitatif dengan melakukan survei untuk mengumpulkan data primer.	1. Retensi Karyawan. 2. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. 3. Hubungan Antara Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dan Kinerja Karyawan.	Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis pertama mengkonfirmasi adanya hubungan positif antara praktik SHRM dengan retensi karyawan, dan menunjukkan bahwa kompensasi dan tunjangan mempunyai nilai varian yang lebih besar dan pengaruh yang tinggi dalam mempengaruhi retensi karyawan, yang konsisten dengan landasan teori.
“Talent management and employee retention in the South African higher education landscape” – Njanjoeba Isah Leontes, (2024).	Penelitian kuantitatif dengan menggunakan statistical SPSS. Pengumpulan data dengan koesioner terstruktur dengan pernyataan tertutup dari 65 koesioner yang dianalisis.	1. Manajemen Talenta. 2. Rekrutmen. 3. Seleksi. 4. Pengembangan Bakat. 5. Penghargaan Finansial. 6. Manajemen Karir dan Promosi. 7. Retensi Talenta.	Hasilnya menunjukkan bahwa penelitian ini memberikan wawasan dan rekomendasi yang berharga bagi manajemen universitas. Menerapkan strategi yang disarankan dapat

			membantu instansi pendidikan tinggi mengatasi tantangan saat ini dan mencapai pertumbuhan dan keunggulan yang berkelanjutan.
“Strategies for employee retention” - Dr. Jalaja Enamala, Ms. J. Mounika Reddy, (2022).	Analisis Deskriptif, Analisis Faktor, Uji Reliabilitas, Analisis Regresi.	1. Strategi Retensi Karyawan. 2. Pergantian Karyawan. 3. Pengurangan pergantian Karyawan.	Karyawan merupakan salah satu aset terpenting perusahaan. Karyawan yang tidak dapat menggunakan perangkatnya sendiri di tempat kerja. Karyawan lebih mungkin keluar jika mereka tidak mampu mencapai potensi penuh mereka dan tidak dihormati dan dihormati di tempat kerja.

2.3 Pengembangan Hipotesis

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Praktik SHRM pada retensi karyawan di Sektor Bank Mandiri Pasangkayu

Proses rekrutmen yang tepat sasaran memastikan bahwa perusahaan menarik kandidat yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi, sehingga

meningkatkan kemungkinan karyawan tersebut bertahan lebih lama (Putri et al., 2018). Seleksi yang efektif melibatkan tahapan penyaringan yang ketat, seperti wawancara dan tes keterampilan, untuk memilih individu yang paling sesuai dengan posisi yang tersedia. Karyawan yang merasa cocok dengan pekerjaan dan lingkungan mereka cenderung lebih puas dan termotivasi, yang berkontribusi pada tingkat retensi yang lebih tinggi. Selain itu, rekrutmen dan seleksi yang baik dapat mengurangi biaya turnover yang signifikan, termasuk biaya rekrutmen ulang dan pelatihan. Penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi yang efektif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan, yang berarti ada bukti kuat bahwa proses ini dapat meningkatkan stabilitas tenaga kerja (Enamala & Reddy, 2022). Tingkat kepercayaan yang tinggi dalam analisis statistik ini mengindikasikan bahwa hubungan yang diamati bukanlah hasil kebetulan, tetapi merupakan korelasi yang valid dan dapat diandalkan.

(Sepahvand & Khodashahri, n.d.-b) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi yang strategis sangat berkontribusi terhadap peningkatan retensi. Mereka menekankan bahwa proses perekrutan yang tidak hanya mempertimbangkan keterampilan teknis, tetapi juga orientasi nilai dan motivasi kerja calon karyawan, memberikan dampak signifikan terhadap loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini juga menyoroti bahwa organisasi yang menerapkan sistem seleksi berbasis strategi jangka panjang cenderung mengalami tingkat turnover yang lebih rendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi yang baik adalah pondasi strategis dalam meningkatkan retensi karyawan, khususnya di sektor perbankan publik yang menghadapi dinamika SDM tinggi. Implementasi seleksi yang adil dan tepat sasaran tidak hanya meningkatkan kualitas tenaga kerja

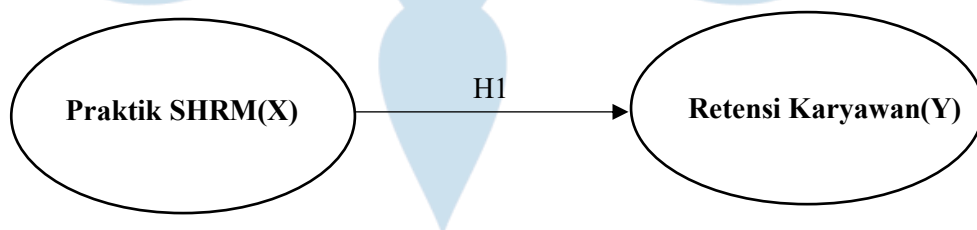
yang direkrut, tetapi juga menciptakan rasa memiliki sejak awal bekerja, yang merupakan kunci keberhasilan retensi jangka panjang.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Shrestha & Prajapati, 2024b) dalam penelitiannya yang berjudul *“Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Employee Retention”*. Penelitian tersebut menemukan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu faktor SHRM yang paling berkontribusi terhadap tingkat retensi karyawan di sektor keuangan di Nepal. Dalam studinya, proses seleksi yang sistematis dan pemetaan kebutuhan posisi yang tepat mampu meningkatkan retensi karyawan sebesar 58,5%. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan awal dalam memilih karyawan berdampak besar terhadap keterikatan jangka panjang mereka.

2.4 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini dirancang untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM) terhadap retensi karyawan.

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



Dalam penelitian ini, SHRM dipetakan ke dalam beberapa indikator utama, yaitu rekrutmen dan seleksi, penilaian kerja, serta kompensasi dan manfaat (X). Variabel tersebut dianalisis terhadap variabel dependen, yaitu retensi karyawan (Y), guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai strategi SDM yang efektif dalam mempertahankan tenaga kerja di sektor perbankan.