

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Retensi Karyawan

Dalam persaingan dunia kerja yang semakin ketat, kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaiknya menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan. maka dari itu, perusahaan perlu menerapkan strategi yang tepat untuk memastikan karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara optimal. Strategi tersebut dikenal dengan istilah retensi karyawan, yaitu serangkaian upaya yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial agar tetap berkomitmen dan setia terhadap perusahaan melalui berbagai tindakan seperti dengan memberi motivasi, penghargaan, apresiasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung produktivitas (Urbani *et al.*, 2023). Menurut (Tirta & Enrika, 2020) Retensi karyawan didefinisikan sebagai langkah-langkah perusahaan yang bertujuan untuk membuat karyawan bertahan dalam Perusahaan dalam jangka panjang.

Tingkat retensi karyawan yang tinggi tidak hanya bermanfaat untuk menekan tingkat *employee turnover*, melainkan juga berkontribusi kepada stabilitas operasional perusahaan dan peningkatan kinerja secara keberlanjutan. Menurut (Kyndt *et al.*, 2009) retensi karyawan berkaitan erat dengan upaya perusahaan

dalam mempertahankan tenaga kerja melalui pengembangan kompetensi dan penciptaan lingkungan yang suportif. Retensi karyawan berperan dalam meminimalkan pemborosan waktu, tenaga serta biaya yang dikeluarkan untuk merekrut dan melatih tenaga kerja baru (Ardana & Suta Budi, 2019). Berkaitan dengan hal tersebut, retensi karyawan merupakan aspek yang penting dalam memastikan keberlangsungan tenaga kerja di dalam Perusahaan. Berdasarkan berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan merujuk pada kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan, sekaligus menekan keinginan karyawan untuk meninggalkan Perusahaan (Ayu Trisna Wijayanthi *et al.*, 2024). Definisi ini diperkuat oleh Walker (2001) dalam (Kalia *et al.*, 2023) yang menyatakan bahwa retensi karyawan merupakan upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang potensial agar tetap bekerja dan berkomitmen dalam perusahaan.

Perusahaan tidak hanya dituntut untuk merekrut karyawan yang berkualitas, tetapi juga harus mampu menciptakan kondisi kerja yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Retensi karyawan sering dikaitkan dengan *turnover* dimana semakin tinggi tingkat retensi maka semakin rendah tingkat keluar atau masuk karyawan dalam perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut (Kossivi *et al.*, 2016) menegaskan bahwa terdapat delapan faktor yang menentukan karyawan untuk tetap bertahan di dalam perusahaan yaitu, peluang pengembangan, kompensasi, *work-life balance*, kepemimpinan, lingkungan kerja, dukungan sosial, otonomi kerja, pelatihan dan pengembangan. Sedangkan, dalam (Sabella *et al.*, 2026) menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi retensi karyawan yaitu

keterlibatan karyawan, dimana ketika karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan maka akan cenderung menurunkan tingkat *turnover*. Selain itu, perusahaan yang menerapkan praktik partisipasi karyawan baik langsung maupun tidak langsung mampu meningkatkan sikap positif karyawan, termasuk komitmen yang tinggi, kepuasan terhadap kerja dan gaji, serta retensi karyawan (Khalid & Nawab, 2018). Retensi karyawan cenderung menguat seiring dengan tingginya tingkat partisipasi karyawan dalam aktivitas perusahaan, karena ketika karyawan merasa diri mereka dihargai maka akan menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap perusahaan.

Dalam mempertahankan karyawannya, lingkungan dalam pekerjaan perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk menunjang kenyamanan karyawan. Karena dengan karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya mereka akan cenderung ingin tetap bekerja dalam perusahaan, sementara jika karyawan tidak merasa puas mereka akan lebih mungkin untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Maka dari itu, kepuasan kerja menjadi hal yang diinginkan setiap karyawan serta menjadi faktor utama dalam mempertahankan karyawan yang dapat tercapai apabila karyawan merasa nyaman baik secara fisik maupun psikologis (Biaison, 2020). Menurut Koo *et al.* (2020) dalam (Oktareka & Mutanimah, 2025) Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung akan merasa terlibat, menunjukkan kerja yang lebih baik serta tetap bertahan pada posisi mereka.

Retensi karyawan memberikan beberapa dampak bagi perusahaan, menurut Alhmoud dan Rjoub (2019) dalam (Hassan *et al.*, 2022) retensi karyawan membantu perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang berkualitas

serta memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal selama menjadi bagian dari perusahaan. Dengan mengutamakan upaya retensi karyawan, perusahaan mampu menjaga tenaga kerja yang kompeten dan berpengalaman, menekan biaya rekrutmen ulang, meningkatkan produktivitas karyawan, mempertahankan talenta karyawan yang unggul, serta membangun budaya perusahaan yang sehat (Opore Darko *et al.*, 2020). Perusahaan yang memiliki tempat kerja yang baik akan lebih menarik talenta terbaik di pasar dan menciptakan siklus positif yang dapat mendukung pertumbuhan jangka Panjang perusahaan.

2.1.2. Partisipasi Karyawan

Partisipasi karyawan berperan penting dalam menggambarkan sejauh mana karyawan terlibat secara aktif dalam proses di perusahaan seperti pengambilan keputusan, perencanaan, hingga pelaksanaan program kerja. Menurut (Umoh *et al.*, 2023) partisipasi karyawan adalah inisiatif manajemen yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berdiskusi dan memberikan masukan terkait pekerjaan meskipun wewenang pengambilan keputusan akhir tetap berada di tangan manajemen. Menurut (Winarti & Banowati, 2018) partisipasi karyawan didefinisikan sebagai keterlibatan aktif karyawan melalui pengerahan tenaga, pikiran, serta waktu demi mencapai target perusahaan yang didorong oleh kesadaran personal untuk mematuhi regulasi dan menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan secara optimal. Sedangkan menurut Singla (2017) dalam (Kalia *et al.*, 2023) partisipasi karyawan merupakan keterlibatan emosional dan mental karyawan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi serta dalam pembagian

tanggung jawab di dalam organisasi. Keterlibatan seperti ini menggambarkan peran aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang dapat meningkatkan produktivitas, komitmen, serta rasa memiliki terhadap perusahaan.

Menurut Gill (2009) dalam (Oyedele *et al.*, 2023) bentuk partisipasi karyawan dapat diwujudkan melalui sistem perwakilan, interaksi komunikasi secara langsung, maupun melalui mekanisme penyampaian aspirasi atau solusi dari level bawah ke atas dalam struktur perusahaan. Partisipasi karyawan dapat diimplementasikan melalui berbagai kebijakan manajerial, diantaranya demokrasi kerja, pemberdayaan, maupun program pelibatan karyawan (Elizabeth *et al.*, 2003). Ketika karyawan diberikan kesempatan berpartisipasi dan terlibat dalam pengambilan keputusan maka akan tumbuh rasa memiliki yang kuat sehingga mendorong mereka bertahan lebih lama karena merasa dihargai dan berkontribusi dalam perusahaan.

Partisipasi karyawan tidak muncul dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut (Vijayashree & Chandran, 2019) ada delapan faktor yang mempengaruhi partisipasi karyawan, yaitu: Program pengembangan karir, Jam Kerja Fleksibel, Struktur Gaji yang Adil, Menerapkan Budaya Belajar, Keberagaman Budaya, Transparansi dan Kejujuran, Komunikasi, Penghargaan terhadap Karyawan. Karyawan yang ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan maka dapat meningkatkan rasa puas dan memiliki terhadap perusahaan sehingga mendorong karyawan untuk dapat bertahan lebih lama, yang pada akhirnya mendukung produktivitas dan keberhasilan perusahaan (Kalia *et al.*, 2023). Dengan demikian, adanya partisipasi karyawan dalam perusahaan dapat

membangun komitmen dan loyalitas karyawan sehingga perusahaan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dalam jangka panjang.

2.1.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu konstruk penting dalam perusahaan yang berkaitan dengan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. (Robbins & Judge, 2023) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang muncul dari penilaian atas aspek atau ciri-ciri pekerjaan itu sendiri. Dalam pandangan ini, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya sedangkan karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya maka memiliki perasaan negatif. Sedangkan (Fred, 2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan yang mereka jalani mampu memenuhi hal-hal yang dianggap penting bagi diri mereka.

Kepuasan kerja terbentuk dari seberapa besar kesenjangan antara harapan karyawan terhadap pekerjaannya dengan kenyataan yang mereka peroleh dari lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang diwujudkan melalui sikap positif terhadap tugas dan lingkungan kerja (Pasaribu *et al.*, 2025). pendapat (Sishuwa & Phiri, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk *respons* positif individu terhadap pekerjaannya yang pada dasarnya mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Pengertian ini diperkuat oleh Ngoma dan Ntale (2019) dalam (Kalia *et al.*, 2023) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja

merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang tercermin dari meningkatnya komitmen, loyalitas, dan rasa puas dari praktik bisnis yang adil.

Kepuasan kerja seorang karyawan pada dasarnya merupakan hasil dari evaluasi kompleks terhadap berbagai karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja didalamnya. Berbagai literatur telah mengidentifikasi sejumlah faktor yang menentukan tingkat kepuasan tersebut, salah satu penelitian yang menjelaskan faktor-faktor tersebut dikemukakan oleh Irabor & Okolie (2019) dalam (Hernawan & Srimulyani, 2022) yang menyatakan bahwa terdapat enam faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu, gaji yang layak, pembayaran gaji secara tepat waktu, tunjangan yang menarik, kenyamanan lingkungan kerja, kepemimpinan yang berkualitas dan interaksi sosial, serta keadilan yang dalam sistem promosi perusahaan. Karyawan yang merasa mendapat imbalan yang adil atas kontribusi mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan lebih berkomitmen terhadap perusahaan.

Kepuasan kerja pada karyawan merupakan elemen yang dapat menentukan bagaimana mereka merespon tuntutan pekerjaannya melalui tindakan di perusahaan. Karyawan yang mencapai tingkat kepuasan yang tinggi cenderung memiliki tingkat keterikatan yang kuat, sehingga mengurangi risiko kehilangan karyawan yang memiliki talenta berbakat yang dimiliki perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Aseanty *et al.*, 2025) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka akan mengurangi tingkat *turnover* karyawan dan mereka cenderung memiliki loyalitas yang tinggi. Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian oleh (Lisdayanti *et al.*, 2015) Dimana dampak kepuasan kerja dapat

mendorong loyalitas karyawan untuk tetap mengabdikan di perusahaan dalam jangka waktu lama, sehingga secara efektif mampu mempertahankan retensi karyawan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	"Employee Retention PT Pos Indonesia: Job Satisfaction as a Mediator." (Aseanty et al., 2025)	Variabel Independen 1 (X1): <i>Employee Participation</i> Variabel Independen 2 (X2): <i>Self-efficacy</i> Variabel Mediasi (M): <i>Job Satisfaction</i> Variabel Dependen (Y): <i>Employee Retention</i> Hipotesis 1 Hipotesis 2 Hipotesis 3 Hipotesis 4	Penelitian ini dilakukan di PT. Pos Indonesia di wilayah Jakarta Pusat, secara spesifik dilakukan di 26 Kantor Cabang pembantu (KCP) di wilayah tersebut. Jumlah responden sebanyak 150 karyawan sebagai responden. Dalam penelitian analisis data dilakukan menggunakan SPSS Versi 21 dan Amos Versi 21.	1. <i>Employee participation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> . 2. <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> . 3. <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i> . 4. <i>Employee Participation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>Employee Retention.</i> 5. <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention.</i> 6. Mediasi <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan antara <i>Employee Participation</i> dan <i>Employee Retention.</i> 7. Mediasi <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan antara <i>Self-Efficacy</i> dan <i>Employee Retention.</i>
2.	“<i>Human Resource Management Practices and Employee Retention in the Indian Textile Industry</i>” (Kalia et al., 2023)	Variabel Independen 1 (X1): <i>Compensation Performance Appraisal</i> Variabel Independen 2 (X2): <i>Employee Participation</i>	Penelitian ini dilakukan di empat belas perusahaan tekstil di India yang terdaftar di <i>Bombay Stock Exchange (BSE)</i> dan <i>National</i>	1. <i>Compensation Performance Appraisal</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> 2. <i>Compensation Performance</i>

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Variabel Independen 3 (X3): <i>Grievance Handling</i> Variabel Independen 4 (X4): <i>Health and Safety</i> Variabel Independen 5 (X5): <i>Training and Development</i> Variabel Mediasi (M): <i>Job Satisfaction</i> Variabel Moderator 1 (Z1): <i>Work Experience</i> Variabel Mediator 2 (Z2): <i>Job Hopping</i> Variabel Dependen (Y): <i>Employee Retention</i> Hipotesis 1 Hipotesis 2 Hipotesis 3 Hipotesis 4	<i>Stock Exchange</i> (NSE). Jumlah responden sebanyak 365 karyawan yang berpartisipasi mengisi responden. Dalam penelitian, analisis data dilakukan dengan PLS-SEM menggunakan <i>software</i> SmartPLS. Pengujian variabel moderasi menggunakan analisis <i>Multi-Group Analysis</i> (MGA).	<i>Appraisal</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap <i>Employee Retention</i> 3. <i>Employee Participation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>. 4. <i>Employee Participation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i> 5. <i>Grievance Handling</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Retention</i> 6. <i>Grievance Handling</i> tidak berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				7. <i>Health and Safety</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> 8. <i>Health and Safety</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap <i>Employee Retention</i> 9. <i>Training and Development</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap <i>Employee Retention</i> 10. <i>Training and Development</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> 11. <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>Employee Retention</i> 12. Mediasi <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Compensation</i> dan <i>Performance Appraisal</i> dan <i>Employee retention</i> 13. Mediasi <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Participation</i> dan <i>Employee Retention</i> 14. Mediasi <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Variabel <i>Grievance handling, Health and safety, Training and Development</i> terhadap

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>Employee Retention</i> 15. Moderator <i>Work Experience</i> berpengaruh pada HRP dimana semakin lama masa bekerja, kebutuhan karyawan berubah dari mementingkan <i>Compensation</i> <i>Performance Appraisal</i> ke <i>Employee Participation</i> dan <i>Health and Safety</i> 16. Moderator <i>Job Hopping</i> berpengaruh terhadap HRP, dimana karyawan loyal lebih merespon banyak praktik HRP di banding karyawan yang sering pindah.
3.	<i>“Enhancing Employee Retention: The</i>	Variabel Independen 1 (X1):	Penelitian dilakukan di PT Bogasari	1. <i>Work-life Balance</i> berpengaruh

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Role Work-Life Balance, Organizational Support, and Job Satisfaction Among Millennials and Gen-Z at Bogasari Flour Mills Surabaya</i>" (Muzuka et al., 2025)	<i>Work-Life Balance</i> Variabel Independen 2 (X2); <i>Organizational Support</i> Variabel Mediasi (M): <i>Job Satisfaction</i> Variabel Dependen (Y): <i>Employee Retention</i> Hipotesis 4	Flour Mills Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode survei. Jumlah responden sebanyak 300 dan yang terkumpul sebanyak 150 responden. Dalam penelitian, analisis data dilakukan dengan SEM-PLS.	positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> 2. <i>Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> 3. <i>Work-life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i> 4. <i>Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i> 5. <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Retention</i> 6. Mediasi <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				hubungan antara <i>Work-life Balance</i> dan <i>Employee Retention</i> 7. Mediasi <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam hubungan antara <i>Organizational Support</i> dan <i>Employee Retention</i>
4.	“The effect of workplace democracy and compensation on employee retention: the mediating role of job satisfaction among coffee shop employees in pangkalpinang city” (Lisiadi et al., 2025)	Variabel Independen 1 (X1): <i>Work Democracy</i> Variabel Independen 2 (X): <i>Compensation</i> Variabel Mediasi (Z): <i>Job Satisfaction</i> Variabel Dependen (Y): <i>Employee Retention</i> Hipotesis 3	Penelitian ini dilakukan kepada pekerja kafe di Kota Pangkalpinang g. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jumlah responden yaitu 50 responden. Dalam penelitian, analisis data dilakukan dengan SEM-PLS.	1. <i>Work Democracy</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> 2. <i>Compensation</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> 3. <i>Job Satisfaction</i> memiliki pengaruh langsung dan signifikan

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				terhadap <i>Employee Retention</i> 4. <i>Work Democracy</i> maupun <i>Compensation</i> secara langsung mempengaruhi <i>Employee Retention</i> 5. <i>Job Satisfaction</i> terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara <i>Work Democracy</i> dan <i>Compensation</i> dengan <i>Employee Retention</i>
5.	“<i>Employee Involvement, job satisfaction, and in-role Performance</i>” (Wijaya et al., 2021)	Variabel Independen (X); <i>Self-Efficacy Employee Involvement</i> (M): <i>Job Satisfaction</i> Variabel Dependen	Penelitian ini dilakukan di salah satu cabang Honda Sales Operation (HSO) Astra Motor Yogyakarta. Jumlah responden yaitu 102 Karyawan	1. <i>Employee Involvement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>In-role Performance</i>. 2. <i>Employee Involvement</i> berpengaruh positif dan

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		(Y): <i>In-role Performance</i> Hipotesis 2	sebagai responden. Dalam penelitian ini analisis data menggunakan SPSS.	signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> 3. <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan <i>In-role Performance</i> 4. Mediasi <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan dalam hubungan antara <i>Employee Involvement</i> dengan <i>In-role Performance</i> , mediasi <i>Job Satisfaction</i> bersifat parsial.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Partisipasi Karyawan terhadap Retensi Karyawan

Partisipasi karyawan dalam berbagai aktivitas di perusahaan termasuk dalam pengambilan keputusan menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat antara karyawan dan perusahaan. Karyawan yang terlibat aktif dalam pekerjaannya

membuat mereka memahami dan merasa terikat dengan pekerjaan mereka, sehingga karyawan mampu menjalankan pekerjaannya dengan lancar baik saat ini maupun di masa mendatang (Kenanga, 2025). Hal ini menunjukkan ketika perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan maupun aktivitas di perusahaan maka karyawan akan merasa dihargai sehingga muncul rasa loyalitas terhadap perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan (Aseanty *et al.*, 2025) menunjukkan bahwa tingginya partisipasi karyawan secara langsung memperkuat kesetiaan serta komitmen karyawan terhadap perusahaan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kalia *et al.*, 2023) yang menunjukkan bahwa partisipasi karyawan di tempat kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap partisipasi karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya dan perusahaan dapat meningkatkan loyalitas serta menurunkan tingkat *turnover*. Berdasarkan dari penelitian ini yang membahas partisipasi karyawan terhadap retensi karyawan pada penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1: Partisipasi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

2.3.2. Pengaruh Partisipasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Partisipasi karyawan merupakan tingkat keterlibatan aktif karyawan dalam memberikan kontribusi mereka terhadap kemajuan perusahaan, termasuk dalam proses pengambilan keputusan, pemecahan dalam masalah, serta penyampaian

gagasan dan juga saran. Hasil penelitian dari (Kalia *et al.*, 2023) menunjukkan ketika karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan, rasa dihargai, tanggung jawab dan keterikatan yang mereka rasakan akan meningkat, sehingga kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Perusahaan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dan mengekspresikan pendapat mereka, karyawan akan merasa bahwa keberadaanya memiliki arti bagi perusahaan sehingga muncul rasa puas terhadap pekerjaan.

Sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Aseanty *et al.*, 2025) yang dilakukan pada PT Pos Indonesia Jakarta pusat menunjukkan partisipasi aktif dalam proses pemecahan masalah serta pengambilan keputusan saat ada rapat terbukti meningkatkan kepuasan kerja karyawan, mengingat adanya ruang bagi setiap individu untuk memberikan masukan serta kontribusi nyata terhadap kebijakan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya tingkat karyawan terlibat maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat karena adanya apresiasi sebagai bentuk timbal balik atas kontribusi yang mereka berikan (Wijaya *et al.*, 2021). Berdasarkan dari penelitian ini yang membahas partisipasi karyawan terhadap retensi karyawan pada penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 2: Partisipasi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Kepuasan kerja yang membuat karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja, hubungan kerja, kompensasi maupun peluang pengembangan karir yang diberikan perusahaan mendorong mereka untuk bertahan lebih lama. Karyawan yang merasa memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka mereka cenderung memiliki keinginan yang tinggi juga untuk bertahan di perusahaan (Aseanty *et al.*, 2025). Penelitian terdahulu oleh (Lisiadi *et al.*, 2025) menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja yang berdampak pada retensi karyawan tidak semata-mata bergantung pada perbaikan faktor finansial, melainkan juga pada penguatan ikatan relasional dan rasa kebersamaan antara karyawan dengan perusahaan tempat mereka bekerja. penelitian ini juga didukung oleh penelitian oleh (Kalia *et al.*, 2023) yang menemukan jika Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan. Berdasarkan dari penelitian ini yang membahas partisipasi karyawan terhadap retensi karyawan pada penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan.

2.3.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Pemediiasi pengaruh Partisipasi Karyawan terhadap Retensi Karyawan

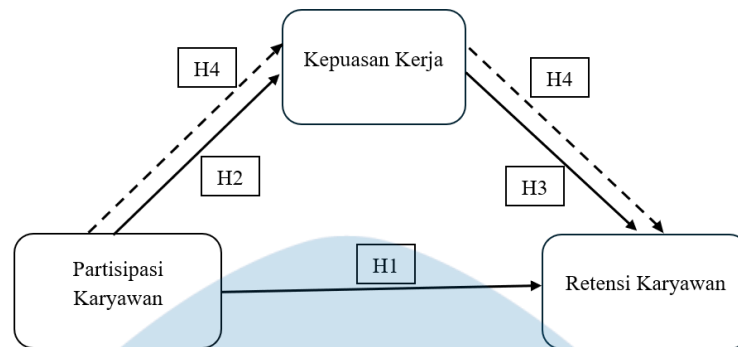
Ketika karyawan berpartisipasi dalam perusahaan hal ini tidak hanya menciptakan ikatan langsung dengan perusahaan tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja mereka. Penelitian oleh (Kalia *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa

kepuasan kerja terbukti memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh partisipasi karyawan terhadap retensi karyawan. Sehingga semakin tinggi partisipasi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan peningkatan kepuasan kerja tersebut akan memperkuat retensi karyawan. Menurut penelitian oleh (Muzuka *et al.*, 2025) kepuasan kerja dan retensi karyawan dapat ditingkatkan dengan memberi kesempatan yang lebih luas kepada karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, penerapan kebijakan promosi dan kompensasi yang adil, serta penguatan fungsi pengawasan dalam perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Aseanty *et al.*, 2025) yang menemukan bahwa karyawan yang memiliki tingkat partisipasi tinggi dalam berbagai kegiatan di perusahaan akan meningkatkan rasa ingin bertahan mereka lebih lama di perusahaan dengan begitu karyawan cenderung memiliki niat rendah untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan dari penelitian ini yang membahas partisipasi karyawan terhadap retensi karyawan pada penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 4: Kepuasan Kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh Partisipasi Karyawan terhadap Retensi Karyawan

2.4. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi karyawan terhadap retensi karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.



Sumber : Dimodifikasi dari penelitian (Aseanty *et al.*, 2025)

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian