

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi dari segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian, menurut Rivai (2015,4). Karena manajemen sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Sumber daya manusia menurut Sutrisno (2009,3) mengemukakan bahwa, “SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa)”.

Menurut Mangkunegara (2016,2) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan,

pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2015:6) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi masalah perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya

manusia dimaksud adalah sebagai berikut: (Sutrisno, 2015: 9).

1. Perencanaan (*planning*) adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi (*compensation*) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
9. Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.
10. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni yang dilakukan untuk mengelola hubungan tenaga kerjanya untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi agar menghasilkan kinerja yang tinggi dalam organisasi.

2.2. Retensi

2.2.1. Pengertian Retensi

Istilah retensi terkait dengan istilah perputaran (*turnover*) yang berarti proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2009). Perputaran secara sukarela atau karyawan meninggalkan lembaga karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan keluarga/pribadi. Menurut Mathis dan Jackson (2006, 126), retensi merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan atau pegawai agar tetap berada dalam organisasi guna bekerja bersama mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai

merupakan suatu tampilan secara utuh atas performa organisasi dalam periode tertentu. Hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Salah satu cara untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja institusi yaitu dengan menjaga retensi pegawai agar tetap tinggi. Sedangkan menurut Steyaert dan Janssens (2009), *employee retention* atau retensi karyawan merupakan kemampuan institusi untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki institusi untuk tetap loyal terhadap institusi.

Menurut Jonhnsen dan Gudmand-Hoyer (2010), retensi karyawan mengacu pada teknik yang digunakan oleh manajemen untuk membantu karyawan tetap dengan organisasi untuk jangka waktu yang lama. Selanjutnya Droege dan Hoobler (2003:53) berpendapat bahwa retensi karyawan adalah proses dimana karyawan didorong untuk tetap dengan organisasi untuk periode waktu maksimum atau sampai selesainya proyek. Retensi karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki institusi untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki institusi untuk tetap loyal terhadap institusi (Tamir, 2010). Menurut Kaye dan Jordan (2001) pemeliharaan karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif demi menunjang tercapainya tujuan institusi.

Dari paparan-paparan pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa retensi atau mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki institusi selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (intangible asset), dan tidak ternilai bagi institusi. Retensi karyawan atau pegawai merupakan suatu proses dimana institusi mampu mempertahankan karyawan yang potensial agar tetap loyal terhadap institusi dengan jangka waktu yang lebih lama.

2.2.2. Faktor Penentu Retensi Pegawai

Terdapat banyak penelitian manajemen sumber daya manusia yang fokus pada mengeksplorasi isu tentang pergantian dan retensi. Pergantian dan retensi selalu terkait dengan pekerja, baik yang keluar maupun yang masuk dalam sebuah organisasi. Penelitian-penelitian terdahulu menyebutkan faktor yang mengakibatkan retensi pekerja seperti: kepuasan kerja, komitmen organisasi dan ketersediaan pilihan kerja Hausknecht, Rodda & Howard (dikutip di Pathardikar & Sahu,2011). Sedangkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan di Amerika Bagian Barat menyebutkan bahwa para pendidik meninggalkan lembaga karena kurangnya pelatihan, kesempatan pengembangan karir, program-program retensi, serta rendahnya gaji yang diberikan (Cassidy, 2011: 17; Fenech, 2006:210).

Adapun Faktor-Faktor yang menentukan retensi pegawai atau karyawan yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:129) sebagai berikut :

a. **Komponen Organisasi.**

Beberapa komponen organisasi mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan institusi. Institusi yang memiliki budaya

dan nilai yang positif dan berbeda memiliki tingkat retensi karyawan lebih tinggi. Strategi, peluang dan manajemen organisasi dimana organisasi memiliki perencanaan masa depan dan tujuan yang ditetapkan dengan jelas juga berpengaruh terhadap tingginya angka retensi karyawan. Serta organisasi dengan karyawan yang merasa dikelola dengan baik dan memiliki kontinuitas dan keamanan kerja yang tinggi cenderung memiliki angka retensi karyawan yang lebih tinggi.

b. Peluang Karir Organisasi

Usaha pengembangan karir organisasi dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Faktor-faktor yang mendasarinya adalah pelatihan karyawan secara berkelanjutan yang dilakukan institusi, pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan, serta perencanaan karir formal dalam suatu organisasi.

c. Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan berbentuk gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut memang merupakan alasan untuk bertahan atau keluar dari organisasi, namun bukan merupakan satu-satunya alasan. Karyawan cenderung bertahan apabila memperoleh penghargaan yang kompetitif. Penghargaan yang kompetitif tersebut dapat dilakukan dalam gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.

d. Rancangan tugas dan Pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang baik (faktor fisik dan non-fisik), dan keseimbangan kerja atau kehidupan karyawan.

e. Hubungan Karyawan

Faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Hubungan karyawan termasuk perlakuan adil atau tidak diskriminatif bagi setiap karyawan, dukungan yang berasal dari supervisor atau manajemen, serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.

2.2.3. Strategi Retensi SDM

a. Pengembangan Karir

Karir dalam terminologi organisasi seringkali dikaitkan dengan kemajuan (*advanced*). Definisi menurut para pakar, bahwa karir sebagai perjalanan pekerjaan seorang pegawai didalam organisasi Nacif (2006:284). Perjalanan ini dimulai sejak seseorang diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat ia tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut. Sementara Triton (2005:128) menyimpulkan definisi karir sebagai kronologi kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai dan aspirasi-aspirasi seseorang atas semua pekerjaan atau jabatan baik yang telah maupun yang sedang dikerjakannya.

b. Pelatihan dan Pengembangan secara Berkelanjutan

Pelatihan dan pengembangan bagian dari dunia kerja di institusi, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam institusi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan.

c. Memelihara Lingkungan Kerja

Menurut Alex S Nitisemito (2000,183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu institusi, tetapi lingkungan kerja dapat berkontribusi secara tidak langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal.

d. Kompensasi dan Sistem Penghargaan

Kompensasi merupakan faktor yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), karena kompensasi adalah isu yang paling sensitif di dalam hubungan kerja Golub (dikutip di Lynch, 2006:2013). Apabila dikelola dengan arif, maka dengan kompensasi ini dapat membantu institusi untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi bagi karyawan, sebaliknya jika unsur ini tidak dikelola dengan baik, maka karyawan akan meninggalkan institusi dan untuk melakukan penempatan kembali sangatlah tidak mudah.

Berdasarkan pandangan para ahli, penghargaan dimaknai sebagai insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif Tohardi (dikutif di Mahmudi, 2005:89).

2.2.4. Indikator Retensi

Menurut Mathis dan Jackson tahun 2008 dalam tulisan Nurhidayati (2016), mengatakan ada lima indikator retensi karyawan antara lain:

- a. Komponen Organisasi
- b. Peluang Karir
- c. Penghargaan
- d. Rancangan Tugas dan Pekerjaan
- e. Hubungan Karyawan

2.3. Pelatihan

2.3.1. Pengertian Pelatihan

Menurut (Simamora: 2006: 273), Pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Menurut Gomes (2003,197) Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Menurutnya istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, perbedaannya kalau pelatihan langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan tidaklah harus, pengembangan mempunyai *scope* yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan.

2.3.2. Jenis-jenis Pelatihan

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut Simamora (2006: 278), pengembangan kompetensi SDM bisa dilakukan seperti pelatihan-pelatihan berikut :

- a. Pelatihan keahlian atau *Skills training* merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.
- b. Pelatihan ulang atau *retraining* adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet.
- c. Pelatihan lintas fungsional atau *cross functional training* melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.
- d. Pelatihan Tim merupakan pelatihan bekerjasama terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.
- e. Pelatihan kreatifitas atau *creativities training* berlandaskan pada asumsi bahwa kreatifitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang

untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional biaya dan kelayakan.

2.3.3. Indikator Pelatihan

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator pelatihan menurut Kasmir (2016,144) diantaranya sebagai berikut:

1. Peserta pelatihan

Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan dan pengembangan karyawan. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang di latih.

2. Instruktur/Pelatih

Instruktur atau staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan. Jika pengajar kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan, maka ilmu yang di transfer ke peserta pelatihan juga berkurang.

3. Materi pelatihan

Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan, kedalam materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan pengetahuan peserta menjadi lebih baik, demikian pula sebaliknya.

4. Lokasi pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan apakah diluar perusahaan atau didalam perusahaan, jika dilakukan didalam perusahaan, khususnya untuk karyawan lama tentu akan membuat jenuh.

5. Lingkungan pelatihan

Pengaruh dari lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif.

6. Waktu pelatihan

Waktu pelatihan maksudnya adalah waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan.

2.4. Produktivitas Kerja

2.4.1. Pengetian Produktivitas Kerja

Menurut J. Simanjuntak (2017:50), Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan persatuan waktu. Menurut Webster (dikutip di J, Ravianto, 2018: 16-17) produktivitas adalah:

1. Keluaran fisik per unit dari usaha produktif
2. Tingkat keefektifan dari manajemen industri dalam penggunaan fasilitas untuk produksi.
3. Keefektifan dari penggunaan tingkat peralatan.

Menurut Supriyanto (2016,415) produktivitas adalah berkaitan dengan memproduksi keluaran secara efisien dan khususnya ditujukan pada hubungan antara keluaran dan masukan untuk memproduksi keluaran tersebut. Dewasa ini banyak sekali perusahaan yang telah menyadari pentingnya peningkatan produktivitas, maka semakin banyak pula perusahaan yang berusaha dengan berbagai macam untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Menurut

Sondang P. Siagian produktivitas dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, lingkungan kerja, motivasi, kedisiplinan, dan kompensasi.

Keuntungan atau laba yang optimal dengan pengorbanan yang minimal merupakan usaha yang dilakukan perusahaan sebagai faktor pendukung dalam kegiatan industrialisasi. Oleh sebab itu memperkerjakan karyawan dengan produktif adalah satu usaha untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu mendapatkan sekaligus meningkatkan laba.

2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Menurut P. Afandi (2021:93) dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan disuatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Ada 10 faktor yang sangat diinginkan oleh para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan yaitu:

1. Pekerjaan yang menarik.
2. Upah yang baik.
3. Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan.
4. Etos kerja
5. Lingkungan atau sarana kerja yang baik
6. Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan

7. Merasakan terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi
8. Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
9. Kesetiaan pimpinan pada diri sipekerja
10. Disiplin kerja yang keras

Faktor kelompok yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat digolongkan pada dua kelompok, yaitu:

- 1) Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan yang meliputi: tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan.
- 2) Sarana pendukung, meliputi:
 - a. Lingkungan kerja, meliputi: produksi, sarana dan peralatan produksi tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja
 - b. Kesejahteraan karyawan, meliputi: manajemen dan hubungan industri

2.4.3. Penilaian Produktivitas Kerja

Manfaat dari penilaian produktivitas kerja dan pengukuran produktivitas kerja (P Afandi, 2021 :96) adalah sebagai berikut:

1. Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
2. Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk menyelesaikan misalnya: pembelian bonus dan bentuk kompensasi lainnya
3. Untuk keputusan-keputusan penetapan misalnya: promosi, transfer dan demosi.

4. Untuk kebutuhan pelatihan dan perkembangan
5. Untuk perencanaan dan pengembangan karier
6. Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing
7. Untuk mengetahui ketidak akuratan informasi
8. Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil

2.4.4. Persyaratan Produktivitas Kerja

Menurut P Afandi (2021:92) produktivitas kerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Perkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu.

Syarat-syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi:

- 1) Kelompok pertama
 - a. Tingkat pendidikan dan keahlian
 - b. Jeis teknologi dan hasil produksi
 - c. Kondisi kerja
 - d. Kesehatan, kemampuan fisik dan mental
- 2) Kelompok kedua
 - a. Sikap terhadap tugas, teman sejawat dan pengawas
 - b. Keaneka ragaman tugas
 - c. Sistem insentif (sistem upah dan bonus)
 - d. Kepuasan kerja

2.4.5. Indikator Produktivitas Kerja

Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator sebagai berikut (Sutrisno, 2016:43):

1. Kemampuan

Kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Hal ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang di bebaskan kepada mereka.

2. Meningkatkan hasil yang dicapai

Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, hal tersebut merupakan upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam satu pekerjaan.

3. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri

Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi. Sebab, semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu

Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi

Efisiensi merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Hubungan *Retensi* Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Retensi merupakan manajemen yang harus mengidentifikasi imbalan organisasional manakah yang terkait erat dengan level-level kinerja dan mengatakan kepada pegawai bahwa gaji, peningkatan tunjangan, perubahan dalam jam kerja atau kondisi kerja atau pengakuan akan berhubungan langsung dengan kinerja (Simamora,2011:422), sedangkan menurut Handoko (2010,67) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu “proses melalui dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai”. Pegawai yang sering mendapatkan reward atas pencapaian yang mereka capai akan menumbuhkan rasa kepuasan tersendiri bagi pegawai yang nantinya akan terus menghasilkan peningkatan kinerja pegawai secara berkesinambungan.

2.5.2. Hubungan *Pelatihan* terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Menurut Kasmir (2018,126) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Pelatihan merupakan salah satu usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan mutu sumber daya disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu relatif rendah, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja. Pelatihan didalam suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting, karena dengan seringnya perusahaan memberikan pelatihan kepada pegawai, maka pekerjaan yang diberikan kepada mereka akan terselesaikan dengan maksimal sehingga produktivitas kerja pegawai akan semakin meningkat.

2.6. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Fadila Wati	Pengaruh Disiplin dan Motivasi Pegawai terhadap Produktivitas Kerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Jurnal: Jurnal Ilmu Ekonomi Vol:3 No.2 Tahun 2020	<p>Variabel :</p> <p>X1 = Motivasi</p> <p>X2 = Disiplin</p> <p>Y = Produktivitas</p> <p>Alat Analisis :</p> <p>Regresi Linear Berganda</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <p>Menunjukkan bahwa (X1) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja,</p> <p>(X2) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, dan kedua variabel, Motivasi dan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima hal ini menandakan bahwa peningkatan variabel Motivasi kerja dan disiplin</p>	<p>1. Variabel terikat</p> <p>2. Alat Analisis</p>	<p>1. Tahun Penelitian</p> <p>2. Objek Penelitian</p> <p>3. Variabel bebas</p>

			kerja dapat meningkatkan produktivitas kerja		
2.	Leonardo Wiliam Goni, Adolfina, Jacky Sumarauw (2015)	Pengaruh Pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank sulutgo kantor pusat manado ISSN 2303-1174 Vol.3 No.4 Desember 2015	Variabel : X1 = Pelatihan X2 = Penempatan kerja X3 = Kompensasi Y = Kinerja Karyawan Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil Peneltian : Menunjukkan pelatihan, penempatan kerja dan kompensasi baik secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	1. Variabel X1 2. Alat Analisis	1. Tahun Penelitian 2. Objek Penelitian 3. Variabel X2 dan X3 dan Variabel terikat
3.	Erwin Dafis Nasution, Agatha Ayiek Sih Sayakti dan Kadarwati Budihardjo	Pengaruh Pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT.Bumi Sawit Kencana Wilmar, jurnal Magister Agribisnis, vol 22, No.1 Januari 2022	Variabel : X1 = Pelatihan Kerja X2 = Motivasi Kerja Y = Kinerja Karyawan Alat Analisis : Regresi Linear Berganda dan metode kuantitatif Hasil Peneltian : Pelatihan kerja dan Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Bumi Sawit kencana Wilmar baik secara Parsial	1. Variabel X1 2. Alat Analisis	1. Waktu Penelitian 2. Objek Penelitian 3. Variabel X2 dan Variabel terikat

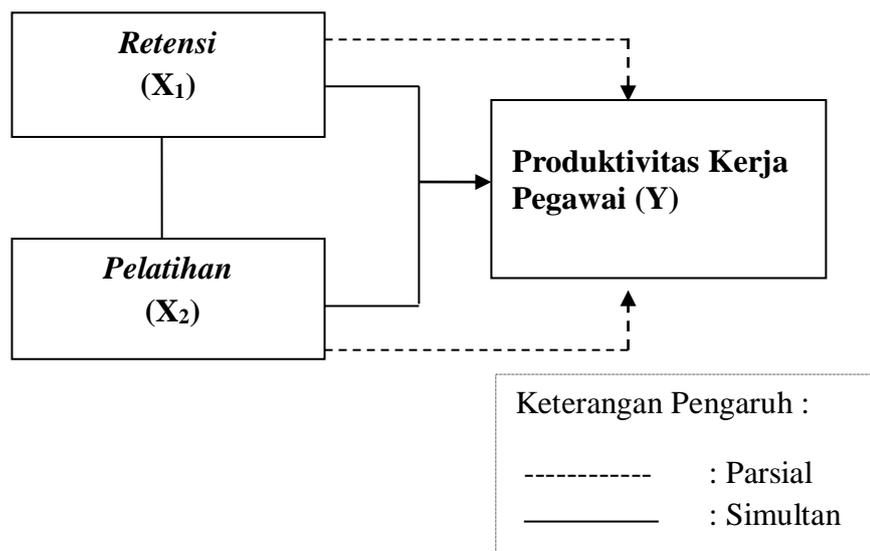
			maupun simultan		
4.	Abraham Samuel Kaengke, Bernhard Tewal, Yantje Uhing (2018)	Pengaruh pengembangan karir, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Air Manado Jurnal ISSN 2303-1174 Vol.6 No.1 Januari 2018	Variabel penelitian: pengaruh pengembangan karir, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Air Manado. Alat analisis: regresi linier berganda, metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif, hasil penelitian: Menunjukkan Pengembangan karir, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado	1. Variabel X2 2. Alat Analisis	1. Tahun penelitian 2. Objek penelitian 3. Variabel X1 dan X3 dan Variabel tetap
5.	Sutrisno, Yanurianto, dkk	Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pratama Abadi Industri di Tangerang, Jurnal Ekonomi Efektif Vol. 3, No.4, Juli 2021	Variabel bebas pelatihan (X1), Disiplin Kerja (X2) dan Variabel terikatnya Kinerja Pegawai (Y), Alat Analisisnya menggunakan Analisis regresi linier berganda, Regresi Linear Berganda Hasil Penelitian : Berdasarkan hasil dari analisis penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dan dikemukakan oleh penulis, maka dapat diperoleh suatu simpulan sebagai berikut: 1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja	1. Variabel X1 pelatihan 2. Alat Analisis	1. Tahun Penelitian 2. Objek Penelitian 3. Variabel X2 Disiplin dan Variabel terikat Kinerja

			<p>karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 43,7% Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (11,981>1,973).</p> <p>2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 43,1% Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel atau (11,839 > 1,973)</p> <p>3. Pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 52,2% sedangkan sisanya sebesar 47,8% dipengaruhi lain. Uji hipotesis diperoleh nilai F hitung > F tabel atau (100,498 > 2,680)</p>	
--	--	--	---	--

2.7. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah *Retensi* dan *Pelatihan* dan variabel dependen yaitu *Produktivitas Kerja Pegawai*.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.8. Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2010,96) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada pengaruh *retensi* dan pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai di Puskesmas Rawat Inap Peninjauan baik secara parsial maupun simultan.