

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategik

Manajemen strategik menurut Suwarsono Muhammad diartikan sebagai “usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan”.⁷ Maka dalam manajemen strategik menuntut adanya penekanan terhadap pengamatan dan evaluasi terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan, yaitu mengenai kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada.

Manajemen strategik memiliki manfaat bagi perusahaan, apabila dalam perumusannya dilakukan secara tepat. Adapun peranan manajemen strategik yaitu perusahaan akan lebih mampu dan siap untuk beradaptasi pada perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dimasa depan, dampak baiknya perusahaan akan tetap bisa dalam posisi unggul. Selain itu poin utama dari pelaksanaan manajemen strategik ini diharapkan dapat meminimalisir terjadinya masalah di era selanjutnya.

⁷ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*. (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2008), hal. 6

Jika di pahami konsep dari manajemen strategik yaitu “untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.”⁸ Konsep tersebut dapat mencerminkan bahwa manajemen strategik merupakan cerminan usaha dari perusahaan untuk memperoleh tujuan yang diinginkan. Biasanya manajemen strategik ini digunakan pada perencanaan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Manajemen strategik dalam islam diperbolehkan asalkan sesuai dengan syariat dan bukan karena nafsu. Dalam firman Allah SWT pada QS. Al Jaatsiyah : 18

ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

“Kemudian Kami jadikan kamu berada di atas suatu syariat (peraturan) dari urusan agama itu, maka ikutilah syariat itu dan janganlah kamu ikuti hawa nafsu orang-orang yang tidak mengetahui.”⁹

Oleh karena itu manajemen strategis yang dijalankan haruslah sesuai dengan syariat, supaya mendapatkan berkah dari Allah SWT. Begitu pula bagi setiap anggota yang menjalankannya akan dapat meraskan ridho dan rasa keikhlasan tanpa ada tekanan dari salah satu pihak.

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِي مَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا

“Maka demi Rabbmu, mereka (pada hakekatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim dalam perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa keberatan dalam hati mereka terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya.”¹⁰ (an-nisa’:65)

⁸ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Offset,2016), hal. 18

⁹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Alqur’an Dan Terjemahan*,(Jakarta : Do’a Ibu Jakarta, 2002), hal.500

¹⁰ Ibid,...hal.88

B. Analisis SWOT

Dalam melakukan proses perumusan strategi yang tepat, maka pengintegrasian antara dua analisis sangat diperlukan. Pengintegrasian analisis tersebut yakni antara analisis internal perusahaan dan analisis eksternal perusahaan. Analisis internal perusahaan merupakan keseluruhan faktor yang dapat mengidentifikasi sebuah keunggulan dan kelemahan dari suatu perusahaan. Begitu pula dengan analisis eksternal yang merupakan keseluruhan faktor yang dapat mengidentifikasi antara peluang dan ancaman bagi perusahaan. Selanjutnya dari kedua analisis tersebut dapat menciptakan strategi yang pada umumnya disebut dengan analisis SWOT.

“Analisis SWOT terbagi atas empat komponen dasar”¹¹, yaitu *strengths* (S), *weakness* (W), *opportunity* (O), *treath* (T). dengan penjesalan sebagai berikut:

a) Kekuatan (*Strengths*)

Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk kedalam satuan-satuan bisnis yang didalamnya antara lain kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Dikatan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing

¹¹ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, (Jakarta: PT Kharisma Putra Utama, 2016), hal. 110

dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

b) Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan

c) Peluang (*Opportunity*)

Definisi peluang secara sederhana, peluang ialah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi perusahaan

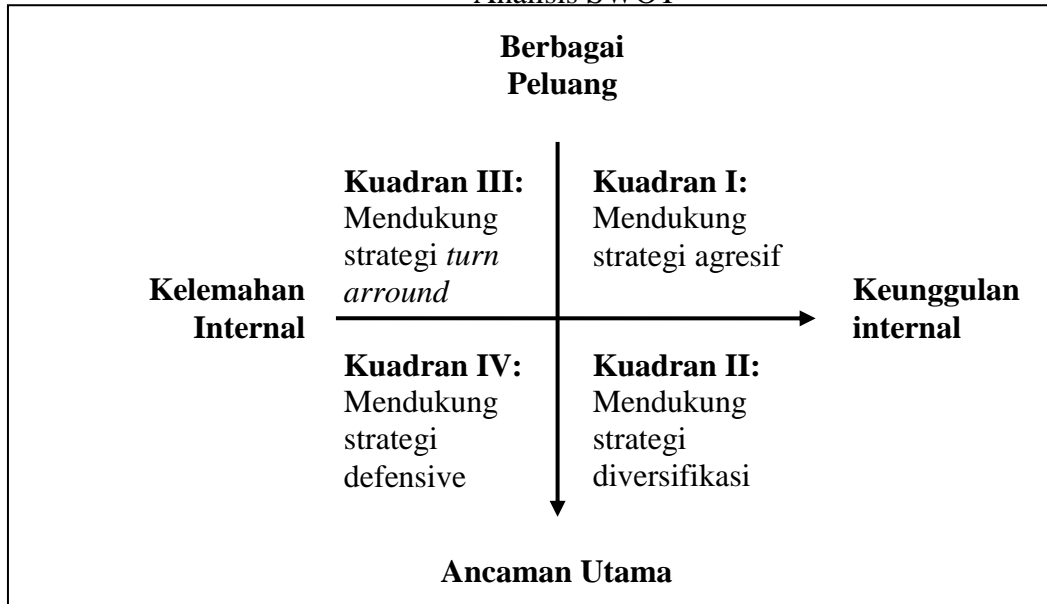
d) Ancaman (*Threat*)

Ancaman merupakan kebalikan dari peluang yaitu faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Dengan demikian apabila tidak diatasi, ancaman akan menjadi bahaya bagi perusahaan yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun dimasa depan.

Terkait dengan analisis SWOT yang sudah dijelaskan diatas, maka dapat diketahui bahwa dengan diketahuinya keunggulan dan kelemahan suatu perusahaan diharapkan dapat membantu para pengambil keputusan untuk melihat kecenderungan perusahaannya terhadap para pesaing. Sehingga kerangka yang ada dalam analisis SWOT ini dapat memberikan dampak yang signifikan bagi perusahaan. Salah satu dampak yang paling menonjol yaitu dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dengan syarat mereka mampu mengelola setiap peluang dan dengan meminimalisir ancaman yang ada.

Diagram 2.1

Analisis SWOT



Sumber : Marimin, teknik dan aplikasi pengambilan keputusan kriteria majemuk, hal. 59

Berikut penjelasan dari kuadran diagram tersebut:

- a) Kuadran 1 : perusahaan sangat diuntungkan, karena pada kondisi ini perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang memungkinkan perusahaan dapat mengambil kebijakan pertumbuhan yang agresif bagi perusahaannya .
- b) Kuadran 2 : perusahaan dalam kondisi ini masih dikatakan relatif aman karena perusahaan bisa mengatasi ancaman dari luar dengan kekuatan internal yang berupa diversifikasi.
- c) Kuadran 3 : dalam kuadran ini mencerminkan adanya peluang yang besar bagi perusahaan namun secara bersama-sama perusahaan juga memiliki kelemahan.

- d) Kuadran 4 : “perusahaan menghadapi ancaman besar dari lingkungan karena posisi sumberdaya yang lemah”.¹² memiliki kondisi yang sangat buruk atau tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Selanjutnya kerangka analisis yang terintegrasi secara baik dan dengan adanya pendekatan analisis SWOT akan diperoleh suatu gambaran mendasar mengenai keadaan dari perusahaan secara keseluruhan. Meskipun analisis SWOT ini tergolong analisis yang sederhana namun dengan analisis ini perusahaan akan mampu menciptakan dan mengembangkan sumber daya yang ada, baik sumber daya alam yang dimiliki ataupun sumber daya manusianya, selain itu perusahaan dapat meningkatkan kapabilitas perusahaan yang nantinya diharapkan dapat meningkatkan produktivitas antar sumber daya yang ada.

Dari analisis SWOT yang telah dilakukan berdasarkan pada asumsi bahwa strategi yang baik adalah dengan adanya keseimbangan antara sumber-sumber internal dan sumber-sumber eksternal. “Penerapan asumsi yang sederhana, akan mempunyai implementasi yang kuat dalam merancang strategi yang sukses atau berhasil”.¹³ Selanjutnya adalah proses dari penyusunan strategi yang pertama adalah tahap pengumpulan data. Pada tahapan ini data yang dikumpulkan tidak hanya senantiasa dikumpulkan lalu dianalisis, namun juga

¹² John A Pearce II, Richard B Robinson. Jr, *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi Dan Pengendalian*, Terj. Yanivie Bachtiar Dan Cristine, (Jakarta :Salemba Empat, 2008) hal. 206

¹³ Sofjan Assauri, *Strategic Manajement: Sustainable Competitive Advantage*, (Jakarta:Rajawali Pers,2016), hal. 73

harus diklarifikasi dan pra analisis. Pada dasarnya pengumpulan data ini dapat terbagi menjadi dua yaitu data eksternal dan data internal.

a. Data eksternal (EFAS)

Data eksternal dapat diperoleh melalui berbagai faktor diantaranya yaitu:

1. Lingkungan umum, yang merupakan kumpulan dari berbagai elemen yang ada dalam masyarakat yang dapat mempengaruhi suatu perusahaan.

Lingkungan umum ini terbagi kedalam beberapa segmen yaitu:

- a) Segmen demografis, pada segmen ini data yang berkaitan mengenai ukuran populasi, struktur usia, distribusi geografis, bauran etnis serta distribusi pendapatan pada suatu wilayah tertentu.
- b) Segmen ekonomi, dalam segmen ini lingkungan ekonomi dijadikan sebagai analisa dari adanya perubahan, *trend*, dan implementasi strateginya. Selain itu dalam lingkungan ekonomi ini menuntut para pengusaha agar cakap dalam memindai, memonitor, meramalkan, dan menilai kesehatan perekonomian baik dalam negaranya sendiri maupun perekonomian diluar negeri.
- c) Segmen politik/hukum, terdapat hubungan yang unik dalam segmen ini dimana perusahaan dan pemerintah akan saling mempengaruhi. Dengan demikian perusahaan harus bisa menganalisa berbagai kebijakan yang dibuat pemerintah.
- d) Segmen sosiokultural, nilai yang terkandung dalam segmen kultural ini berupa sikap dan nilai kultural yang menjadi sebuah pondasi didalam masyarakat.

- e) Segmen teknologi, segmen ini memiliki keberagaman yang dapat mempengaruhi berbagai unsur dalam masyarakat. Hal ini bisa dilihat melalui produk, proses, dan materi baru.
 - f) Segmen global, yang meliputi serangkaian peristiwa baik peristiwa politik internasional maupun karakteristik kultural yang mempengaruhi pasar global.
2. Lingkungan industri, dalam lingkungan ini kaitannya adalah dengan persaingan antar perusahaan dalam menciptakan produk, supaya produk mereka dapat saling menggantikan produk yang lain. Terdapat lima model dalam lingkungan industri ini yaitu:
- a) Ancaman dari peserta bisnis baru, peserta pembisnis baru dianggap sebagai ancaman karena mereka memiliki kapasitas produksi yang lebih jika dibanding dengan perusahaan yang sudah mapan.
 - b) Kekuatan tawar menawar pemasok , pemasok merupakan bagian penting dalam suatu perusahaan, akan tetapi pemasok ini juga bisa menjadi ancaman bagi perusahaan apabila pemasok menaikkan harga dan dibarengi dengan pengurangan kualitas dari produk yang dijualnya, serta , perusahaan yang dipasok bukanlah perusahaan yang dianggap penting bagi pemasok, serta produk yang dijual oleh pemasok terkategori unik. Akibatnya perusahaan harus dapat menutupi kenaikan biaya tersebut melalui struktur harganya.
 - c) Kekuatan tawar menawar pembeli, dalam kondisi ini pembeli menginginkan harga yang jauh lebih murah dengan kualitas produk

dan pelayanan yang tinggi. Biasanya kekuatan tawar menawar pembeli ini terjadi apabila pembeli membeli barang (produk) dengan jumlah yang cukup besar, serta produknya bukanlah produk yang *terdiferensiasi*.

- d) Ancaman dari produk pengganti, produk pengganti ini biasanya merupakan suatu barang atau jasa yang berbeda tetapi memiliki fungsi dan manfaat seperti produk yang sudah ada. Produk ini bisa menjadi ancaman ketika harga dari barang substitusi jauh lebih rendah dengan manfaat yang sama dengan produk yang sudah ada.
- e) Banyaknya pesaing, perusahaan yang mempunyai kapasitas yang sama baik dalam sumberdaya maupun teknologi, biasanya perusahaan tersebut akan cenderung mewaspadaai gerak-gerik perusahaan lawannya.

b. Data internal (IFAS)

Faktor-faktor yang ada dalam data internal diantaranya sebagai berikut:

1. Sumber daya, meliputi berbagai aspek yang ada dalam proses produksi.

Sumber daya terbagi menjadi dua, yaitu:

- a) Sumber daya berwujud, merupakan semua sumberdaya yang dimiliki perusahaan yang dapat terlihat secara nyata, sumberdaya ini bisa berupa kapasitas perusahaan untuk meminjam, serta peralatan ataupun aset perusahaan yang ada dan dapat dilihat oleh semua orang.

- b) Sumber daya takberwujud, merupakan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain. Contoh dari sumberdaya takterwujud ini adalah nama merek.
2. Kapabilitas. Kapabilitas dapat diartikan sebagai suatu integrasi antara sumberdaya dengan tujuan yang dimiliki perusahaan. Dimana perusahaan akan mengeksploitasi sumberdaya yang ada dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan.
3. Kompetensi inti. Kompetensi inti ini merupakan suatu keunggulan perusahaan yang didapat dari pengintegrasian antara sumberdaya dan kapabilitas.

Selanjutnya adalah tahapan yang kedua yaitu tahap analisis, pada tahapan ini data yang telah diperoleh akan dilakukan penganalisisan untuk mendapatkan strategi yang diinginkan. Dalam analisis swot, analisis dilakukan untuk “membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*)”¹⁴. Dalam tahap analisis yang dilakukan setelah mendapatkan semua informasi dapat menggunakan beberapa model analisis diantaranya adalah matrik SWOT, matrik BCG, matrik internal eksternal, matrik SPACE, dan matrik *Grand Strategy*. Berikut penjelasan mengenai kelima matrik tersebut:

¹⁴ Freddy Rangkuti, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Utama, 2006), hal. 19

- a) Dalam matrik SWOT ini nantinya akan digambarkan secara gamblang mengenai faktor eksternal (peluang, ancaman) dan internal (kekuatan, kelemahan).

Tabel 2.1
Matriks SWOT

IFAS	<i>STRENGTHS (S)</i>	<i>WEAKNESSES (W)</i>
EFAS	Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
<i>OPPORTUNITY (O)</i>	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>TREATHS (T)</i>	STRATEGI ST	STRATEGI WT
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*, hlm 31

- b) Matrik BCG *Growt/share matrix*. Model pendekatan ini yang paling banyak digunakan untuk analisis korporat. Dengan tujuan untuk mengembangkan strategi pangsa pasar.
- c) Matrik Internal Eksternal, dalam matrik ini parameter yang digunakan adalah adalah kekuatan internal dan pengaruh eksternal. Tujuannya adalah untuk mendapatkan strategi yang lebih detail dalam tingkat korporat.

- d) Matrik SPACE, setelah melakukan analisis IE, maka matrik SPACE digunakan untuk mempertajam analisisnya. “Tujuannya adalah agar perusahaan dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya”¹⁵.
- e) Matrik *Grand Strategy*. bentuk umum dari matrik ini ada dua dimensi. “Pertama adalah dimensi posisi persaingan dan kedua dimensi pertumbuhan pasar”.¹⁶

Tahap ketiga yakni tahap pengambilan keputusan merupakan pengkajian ulang dari empat strategi yang telah dirumuskan dalam tahap analisis. Kemudian keputusan akan diambil berdasarkan strategi yang paling menguntungkan bagi perusahaan, yang selanjutnya strategi tersebut akan dijadikan sebagai pedoman bagi perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

C. Retensi karyawan

Karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga yang kemudian mereka akan mendapatkan gaji (upah). Bagi perusahaan karyawan merupakan aset yang sangat berharga. Karyawan mampu membuat suatu perusahaan kecil menjadi sebuah perusahaan besar dengan loyalitas dan totalitas yang mereka berikan ke perusahaan. Dalam hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan hasil yang telah diharapkan.

¹⁵ Freddy Rangkuti, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*, hal 46

¹⁶ Husein Umar, *Strategic Manajement In Action* (Jakarta: PT Gramedia Utama, 2001), Hal. 242

Pada sebuah perusahaan sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat besar, terlebih jika perusahaan tersebut bergerak dalam usaha kerajinan tangan yang mengedepankan kualitas sebagai keunggulan utamanya. Untuk itu banyak para pengusaha dalam kerajinan tangan ini lebih memilih melakukan retensi karyawan, supaya produk yang dihasilkan tetap terjaga kualitasnya. Retensi karyawan sendiri “merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan”.¹⁷

Namun pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang masih belum bisa melakukan retensi karyawan, terlebih jika perusahaan tersebut belum mampu memenuhi kewajibannya, sebagai contoh perusahaan tersebut masih belum bisa membayar upah karyawan dengan tepat waktu. Padahal dalam alquran sendiri dijelaskan dalam QS. At tholaq :6¹⁸

فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَوَسِّئْنَ

“Kemudian jika mereka menyusukan (anak-anak)mu untukmu maka berikanlah kepada mereka upahnya”. Dari kondisi tersebut maka perusahaan sudah kehilangan satu kesempatan dalam melakukan retensi karyawan, dan mengakibatkan kecenderungan karyan akan memilih untuk keluar dari perusahaan. Dan masalah yang fatal apabila perusahaan dinilai kurang dalam masalah manajemen kinerja karyawannya.

¹⁷ Murti Sumarni, *Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention Dan Kinerja Karyawan*, vol. 8, (AKMENIKA UPY: 2011)

¹⁸ Departemen Agama Republik Indonesia, *Alqur'an Dan Terjemahan*,..... hal.559

Karena Retensi karyawan ini sering disebut sebagai suatu upaya atau kecakapan perusahaan dalam mempengaruhi keputusan karyawan supaya tetap tinggal. Untuk itu perusahaan yang dapat melakukan manajemen retensi karyawan dengan baik maka perusahaan akan mampu meningkatkan eksistensi perusahaan. Namun sebaliknya jika manajemen retensi karyawannya buruk maka perusahaan akan mengalami perputaran karyawan, yang berakibat pada hilangnya ketrampilan dan pengalaman, dan dari keduanya itu secara langsung akan berdampak pada perubahan daalam hal produktifitas, profitability dan kualitas produk.

Berikut adalah 10 cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam mempertahankan karyawan¹⁹:

- a) Perlakukan karyawan seperti anda memperlakukan klien yang paling bernilai. Suatu perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mampu memperhatikan kinerja karyawannya. Dimana suatu perusahaan haruslah rela mengeluarkan dana untuk meningkatkan kinerja mereka melalui pelatihan.
- b) Buatlah karyawan jatuh cinta kepada perusahaan anda. Salah satu caranya adalah adanya upaya berkesinambungan untuk memotivasi karyawan, baik dengan *reward* maupun insentif yang dapat mendorong kinerja karyawan agar dapat bekerja secara optimal.

¹⁹ Ah Pohan, *Be A Smart Leader: Rahasia Dibalik Keputusan CEO Dan Manajer Hebat*.(Jakarta:Pustaka Grhatama,2010), hal. 18-25

- c) Strategi retensi yang kuat dapat menjadi keunggulan rekrutmen yang kuat pula. Semua karyawan pastinya ingin maju dan berkembang seiring dengan perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, susunlah program kompensasi dan benefit yang menarik bagi karyawan lama maupun karyawan baru.
- d) Tempatkan karyawan anda pada posisi yang tepat. Kenalilah karyawan anda dan motivasilah mereka.
- e) Uang memang penting namun bukan satu-satunya alasan karyawan untuk tetap bertahan dalam sebuah perusahaan. Ada beberapa cara melakukan cara ini yaitu dengan pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang terbuka dan jujur, dan penghargaan diri.
- f) Bentuklah komite karyawan untuk membantu mengembangkan strategi retensi karyawan. Komite ini berguna untuk menularkan pengalaman proaktif pada karyawan lain.
- g) *Leadership* harus diinvestasikan dalam sebuah retensi. Manajemen harus cakap dalam mengomunikasikan kebijakan perusahaan dan mampu menciptakan rasa kepemilikan didalam diri karyawan. Dalam kondisi ini karyawan akan menilai gaya kepemimpinan perusahaan, untuk itu seorang harus bisa bersikap konsisten terhadap apa yang telah ditetapkannya.
- h) Penghargaan dalam berbagai bentuk dapat dikategorikan sebagai strategi retensi yang berpengaruh. Loyalitas pada karyawan merupakan tujuan utama dari retensi karyawan ini namun pada

kenyataannya untuk mendapatkannya butuh waktu yang lumayan lama. Karyawan biasanya akan bisa bersikap loyal bila perusahaan telah memberikan kepercayaan, rasa hormat, serta komitmen.

- i) Ingatlah “faktor kesenangan” adalah faktor yang sangat penting bagi karyawan. Faktor ini merupakan faktor dasar bagi karyawan untuk tetap bisa merasakan kenyamanan. Banyak upaya yang bisa dilakukan untuk hal ini. Beberapa upaya yang dapat dilakukan berupa fasilitas kantor yang memadai, selain itu pihak perusahaan juga bisa melakukan kegiatan lain diluar jam kantor seperti makan bersama serta liburan tahunan.
- j) Dengan paket benefit yang ada pertimbangkanlah untuk menawarkan manfaat terbaik yang ada. Paket benefit ini bisa berupa tunjangan kesehatan, transportasi, dan lain sebagainya. Berikan paket yang sudah disesuaikan dengan posisi karyawan.

Selain faktor diatas, retensi dapat dilakukan dengan berbagai hal seperti dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap pekerja terhadap pekerjaannya, dimana seorang karyawan akan merasa senang terhadap pekerjaan atau hasil yang telah dicapainya. Berikut adalah cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan²⁰:

- a) Motivasi. Membangun motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan potensi dalam kepuasan kerja.

²⁰ Litjen Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara:2016), hal. 317

- b) Pelibatan kerja. Setiap karyawan perlu dilibatkan dalam berbagai kegiatan organisasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penilaian kinerja hingga pada evaluasi bersama. Pelibatan karyawan akan meningkatkan komitmen dan partisipasi mereka pada organisasi, hal ini akan meningkatkan tanggung jawab mereka pada organisasi.
- c) Perilaku anggota organisasi. Perilaku pekerja diluar dari apa yang menjadi tugasnya lebih ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan dari pada oleh kepribadian pekerja. Perilaku anggota diluar organisasi merupakan perilaku pekerja diluar dari apa yang menjadi tugasnya.
- d) Komitmen organisasional. Komitmen antar individu dan organisasi harus terjalin begitu kuat untuk dapat diarahkan dalam tujuan organisasi.
- e) Perasaan stres. Perasaan stress dalam yang dialami pekerja akan menimbulkan ketidak puasan dalam bekerja. Sehingga perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan.

Retensi karyawan juga merupakan bagian dari strategi bertahan dari adanya persaingan yang semakin pesat, dimana perusahaan harus tetap bisa mempertahankan perusahaannya agar tidak tertindas oleh perusahaan-perusahaan baru. Biasanya “organisasi yang mengimplementasikan strategi bertahan berusaha untuk melindungi pasarnya dari pesaing baru”.²¹ Perusahaan akan cenderung fokus pada usahanya dalam meningkatkan kinerja karyawannya untuk meningkatkan kualitas dari produk yang sudah ada. Sehingga dalam hal ini retensi karyawan menjadi salah satu jalan keluar agar

²¹ Ricky W. Griffin , *Manajemen*, Oleh Gina Gania, (Jakarta: Erlangga,2004), hal . 239

tetap bisa melindungi pasarnya melalui kualitas dan loyalitas karyawan untuk perusahaannya.

Namun jika perusahaan tidak mampu untuk melakukan retensi karyawan dampaknya akan sangat buruk. Terlebih jika perusahaan harus kehilangan tenaga ahli mereka. Secara langsung kondisi ini akan berpengaruh pada masalah produktivitas karyawan, bahkan perusahaan harus siap merogoh biaya tambahan untuk mendapatkan karyawan baru. Terkecuali jika perusahaan secara sengaja melepaskan karyawan yang dirasa tidak memiliki kontribusi yang kuat bagi perusahaan, karena setiap karyawan yang tidak berkontribusi secara baik maka perusahaan akan dirugikan secara finansial yaitu berupa pemberian upah per bulan.

D. Lembaga Pelatihan

Secara umum dalam pasal 26 ayat (5) dijelaskan bahwa Kursus dan pelatihan diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.²²

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa pendidikan merupakan suatu yang sangat penting bagi masyarakat. Pendidikan yang baik akan menciptakan kualitas SDM yang baik pula, untuk itu pemerintah mengupayakan agar masyarakatnya memiliki pendidikan yang cukup, terlebih sekarang ini persaingan global sudah semakin ketat. Pendidikan tidak hanya sebatas disekolah saja, ada juga pendidikan nonformal seperti lembaga

²² _____, dalam <http://www.infokursus.net/pembinaan.php?cat=1kp>. Dikutip pada tanggal 6 Januari 2017

pelatihan dan kursus. Pada umumnya lembaga nonformal ini digunakan sebagai pelengkap pendidikan formal pada umumnya.

Tetapi bukan itu saja pendidikan nonformal sering kali dijadikan sebagai pilihan bagi masyarakat yang tidak memiliki pendidikan formal secara optimal. Masyarakat pada umumnya memilih lembaga pelatihan dan kursus karena masyarakat percaya dengan belajar di lembaga tersebut, mereka akan mendapatkan bekal ketrampilan yang cukup untuk dapat bekerja sesuai dengan kemampuannya tersebut. Dalam islam mendapatkan pendidikan yang layak juga dianjurkan, seperti firman Allah SWT dalam QS. Al Mujadalah :11 berikut ini:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

“Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”²³

Banyak program yang ada dalam lembaga pelatihan seperti yang tertera dalam “pasal 103 ayat (2) PP No. 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan”²⁴ antara lain pendidikan kecakapan hidup, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan kerja, pendidikan kesetaraan dan/atau pendidikan nonformal lain yang diperlukan masyarakat.

Selain itu dalam lembaga pelatihan (LKP) juga harus memiliki izin dari pemerintah seperti yang tertuang pada Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003,

²³ Departemen Agama Republik Indonesia, *Alqur'an Dan Terjemahan*,..... hal. 543

²⁴ _____, <http://www.infokursus.net/pembinaan.php?cat=lkp>. Dikutip pada tanggal 6 Januari 2017

Pasal 62 Ayat (1) Setiap satuan pendidikan formal dan nonformal yang didirikan wajib memperoleh izin Pemerintah atau Pemerintah Daerah. Tentunya hal ini juga dengan syarat-syarat tertentu pula, salah satunya yaitu sarana dan prasana dalam pendidikan. Dengan sarana dan presarana yang baik anak didik akan lebih mudah dalam proses belajarnya. Tidak hanya anak didik, tetapi pihak pelatih juga akan lebih mudah dalam menyampaikan materinya.

Pengaturan perizinan lembaga kursus dilakukan dengan tujuan:

- a. Memudahkan Pemerintah atau Pemerintah Daerah dalam mengadakan pembinaan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan evaluasi, serta pengawasan secara tertib, teratur dan terarah terhadap setiap jenis kursus dan pelatihan;
- b. Memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan yang serasi dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kebutuhan masyarakat, dan dunia usaha/industri;
- c. Mengarahkan, menyerasikan, dan mengembangkan program pendidikan nonformal guna menunjang suksesnya program pembangunan;
- d. Melindungi lembaga kursus dan pelatihan dari tindakan di luar peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- e. Melindungi warga masyarakat dari penyalahgunaan penyelenggaraan kursus dan pelatihan yang mengakibatkan kerugian;
- f. Memberikan tanggung jawab hukum kepada lembaga kursus dan pelatihan.²⁵

E. Kinerja dalam perspektif ekonomi Islam

Kinerja merupakan suatu pencapaian yang diperoleh seseorang dalam bekerja. Karyawan yang mempunyai kinerja tinggi biasanya karyawan tersebut termasuk kedalam golongan orang yang produktif. Seperti dalam alqur'an surah al-ahqoof : 19 sebagai berikut:

²⁵ Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia, dalam <http://digilib.unila.ac.id/8572/17/KEMENTRIAN%20PENDIDIKAN%20NASIONAL%20REPUBLIK%20INDONESIA.pdf>, dikuttip pada tanggal 6 Januari 2017

وَيَوْمَ يُعْرَضُ الَّذِينَ كَفَرُوا عَلَى النَّارِ أَدْهَبْتُمْ طَيِّبَاتِكُمْ فِي حَيَاتِكُمُ الدُّنْيَا وَاسْتَمْتَعْتُمْ بِهَا فَالْيَوْمَ تُجْزَوْنَ عَذَابَ الْهُونِ بِمَا كُنْتُمْ تَسْتَكْبِرُونَ فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ الْحَقِّ وَبِمَا كُنْتُمْ تَفْسُقُونَ

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.”²⁶

Ayat tersebut diartikan bahwa setiap orang yang melakukan pekerjaan yang baik, maka orang tersebut akan mendapatkan balasan yang baik pula. Manusia didunia dituntut untuk melakukan perbuatan yang baik, sekalipun dalam bekerja. Dalam ajaran agama islam bekerja dan usaha merupakan suatu cara yang harus dilakukan manusia untuk memperoleh kenikmatan dunia. Kinerja mempunyai lingkup yang luas, banyak hal atau cara yang dapat dilakukan dalam mencapai kinerja yang baik salah satunya adalah dengan melakukan *retensi*. Bagi perusahaan kinerja karyawan adalah yang utama dalam misinya untuk mencapai tujuan. Karyawan yang memiliki potensi besar dalam kinerjanya maka perusahaan akan sebisa mungkin untuk mempertahankan karyawan tersebut.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Rahayu, bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan pada *Green Villas Hotel Tuban Bali*, untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pada *Green Villas Hotel Tuban Bali* dan untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap retensi karyawan *Green Villas Hotel*

²⁶ Departemen Agama Republik Indonesia, *Alqur'an Dan Terjemahan*,.....hal. 504

Tuban Bali. Metode yang digunakan menggunakan metode kualitatif. Hasil dari penelitian ini yakni penggunaan strategi SO yaitu dengan menggunakan kekuatan dalam memanfaatkan peluang²⁷. Persamaan antara jurnal dengan penelitian ini yakni terletak pada pembahasannya mengenai analisis SWOT. Selain itu dalam penelitian ini juga menggunakan metode penelitian dan hasil yang sama dengan jurnal, Sedangkan perbedaannya yaitu tujuan dari penerapan analisis SWOT dalam perusahaan, jika dalam jurnal analisis SWOT diterapkan pada perumusan strategi bersaing, namun jika dalam penelitian ini analisis SWOT dilakukan untuk meningkatkan retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Noor, bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal dalam hal pemasaran produk Luxio di PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang. Untuk menentukan strategi pemasaran Luxio yang efektif dan efisien berdasarkan analisis SWOT sehingga dapat meningkatkan volume penjualan Daihatsu Luxio. Metode yang digunakan yakni analisis SWOT, dengan hasil yang menunjukkan bahwa posisi produk berada pada koordinat 3,582 dan 3,551. Koordinat tersebut terletak pada kuadran I yang mendukung strategi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal²⁸. Dalam jurnal ini ada kemiripan tema dengan penelitian ini yakni penggunaan analisis SWOT dalam menentukan strategi.

²⁷ Dewi Tri Rahayu, *Penerapan Analisis SWOT Dalam Perumusan Strategi Bersaing Pada Eddy Jaya Photo*, Vol. 5, No. 2, 2016: 810-837 (STIESIA Surabaya: 2016)

²⁸ Syamsudin Noor, *Penerapan Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio Di Malang (Studi Kasus Pada Pt. Astra International Tbk. – Daihatsu Malang)*, (Teknik Elektro Politeknik Negeri Banjarmasin: 2014)

Namun ada juga perbedaannya yakni pada tujuan serta hasil dari penerapan analisis SWOT sebagai pencapaian strategi pemasaran namun jika dalam penelitian ini sebagai pencapaian strategi dalam hal retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra, bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan pada *Green Villas Hotel Tuban Bali*, untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pada *Green Villas*. Metode yang digunakan adalah kuantitatif, dengan hasil kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan di *Green Villas Hotel Tuban Bali*, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan *Green Villas Hotel Tuban Bali* dan *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan di *Green Villas Hotel Tuban Bali*²⁹. Untuk persamaan antara jurnal dengan penelitian ini adalah adanya pembahasan mengenai retensi karyawan dalam suatu perusahaan. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada tujuan, metode dan hasil. Apabila didalam jurnal ini membahas mengenai beberapa faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, namun pada penelitian ini adalah pencarian strategi untuk retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Angelia, bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap faktor-faktor penentu retensi karyawan pada divisi sumber daya manusia PT Pupuk Kujang, mengetahui persepsi karyawan terhadap *employee engagement* pada divisi sumber daya manusia PT Pupuk Kujang dan menganalisis pengaruh faktor-faktor penentu retensi karyawan terhadap *employee engagement* pada divisi sumber daya manusia PT Pupuk

²⁹ Ida Bagus Gede Swambawa Putra dan Agoes Ganesha Rahyuda, *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Perceived Organizational Support (Pos) Terhadap Retensi karyawan*, (Universitas Udayana : 2016), diakses pada 10 Oktober 2017

Kujang. Metode yang digunakan adalah kuantitatif. Dengan hasil bahwa komponen organisasional, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, serta hubungan karyawan secara bersama-sama mempengaruhi *Employee Engagement*, namun untuk retensi karyawannya sendiri secara parsial tidak terbukti dapat mempengaruhi *Employee engagement*.³⁰ Untuk persamaan jurnal dengan penelitian ini adalah hasil dari penelitian dimana peluang karier memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Dan perbedaannya yaitu terletak pada tujuan dan metode yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Afung, bertujuan untuk mengetahui Praktek SDM terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi serta memberikan saran yang sebaiknya dilakukan oleh pihak manajemen Sentra Prima Sarana. Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian asosiatif, dimana data yang digunakan adalah data primer dan sekunder yang diperoleh melalui wawancara, studi pustaka dan penyebaran kuesioner kepada 103 orang karyawan sebagai responden. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Praktek SDM berpengaruh secara signifikan terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai mediasi³¹. Persamaan antara jurnal dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas mengenai retensi karyawan, dan perbedaannya adalah dari tujuan, metode serta hasil yang digunakan. Metode dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan

³⁰ Yolanda Angelia , *Faktor-Faktor Penentu Retensi karyawan Dan Pengaruhnya Terhadap Employee Engagement Divisi Sumber Daya Manusia Pt Pupuk Kujang*, (Institut Petanian Bogor :2014), diakses pada 10 Oktober 2017

³¹ Afung, dkk, *Pengaruh Praktek MSDM Terhadap Retensi karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Sentra Prima Sarana*, (Binus University)

hasil bahwa strategi dalam retensi karyawan yang cocok digunakan adalah strategi SO, yaitu dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengambil peluang yang ada.

Penelitian yang dilakukan Permata, bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem *reward*, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap retensi karyawan PT Primayudha Mandirijaya. Jurnal ini memakai metode kuantitatif, dengan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan menggunakan metode *random sampling*. Hasil dari jurnal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut telah memberikan kontribusi sebesar 52,8%, ini berarti bahwa ketiga variabel memiliki pengaruh secara positif terhadap retensi karyawan Pt Primayudha Mandirijaya³². Perbedaan dari penelitian yang dilakukan oleh Parenda Rizky Permata dengan penelitian ini adalah objek yang dipakai sudah berbeda yakni Pt Primayudha Mandirijaya dengan Lembaga Pelatihan Kreasi Tas Tali Kur Dodik Alfi. Dari tujuan dan metodenya pun juga berbeda. Dalam penelitian ini metode yang dipakai adalah kualitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari strategi dari retensi karyawan. Untuk persamaannya adalah terletak pada hasilnya yang menunjukkan bahwa *reward* dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi, bertujuan untuk menjelaskan retensi karyawan, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karir. Metode dalam penelitian ini adalah asosiatif. Hasil penelitian menunjukkan

³² Parenda Rizky Permata *Analisis Pengaruh Sistem Reward, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Primayudha Mandirijaya)*, (semarang: skripsi tidak diterbitkan,2016)

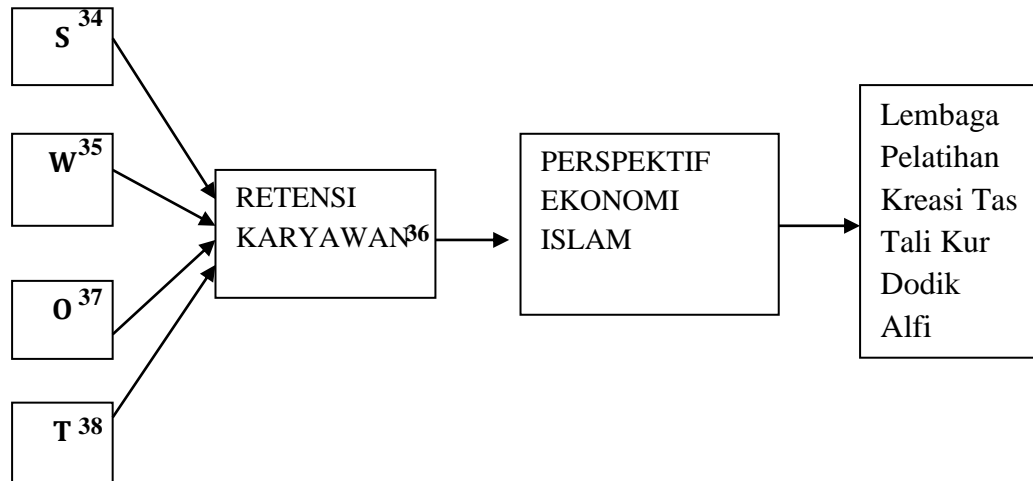
bahwa lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, maka semakin baik lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir maka retensi karyawan meningkat.³³ Perbedaan antara penelitian yang dilakukan peneliti saat ini adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari strategi retensi karyawan dengan analisis SWOT. Persamaannya adalah pada hasil yang didapat menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap retensi karyawan.

³³ L.P.Y.A Pratiwi ,*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali*, Vol. 6, No. 3, 2017: 1478-1506, (Bali: Universitas Udayana)

G. Kerangka Konseptual

Diagram 2.2

Kerangka Konseptual



³⁴ Freddy Rangkuti, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*,hal. 19

³⁵ Ibid

³⁶ Ah Pohan, *Be A Smart Leader: Rahasia Dibalik Keputusan CEO Dan Manajer Hebat*.(Jakarta:Pustaka Grhatama,2010), hal. 18-25

³⁷ Freddy Rangkuti, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*,hal. 19

³⁸ Ibid