

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Kompensasi Kerja**

###### **2.1.1.1 Definisi Kompensasi Kerja**

Pada hal yang biasanya, balas jasa bagi setiap individu yang bekerja telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui kompensasi yang akan diberikan kepadanya. Jadi, disinilah bagaimana pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai pelaku tenaga kerja (fisik dan pikiran). Kompensasi atau balas jasa dapat diperhitungkan sebagai upah uang/upah nyata (riil) seperti menurut Hasibuan (2017) adalah sebagai berikut: Harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau kata lain tiap pembayaran baik berupa uang maupun barang yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa terhadap tenaga dan pikiran yang disumbangkan kepada perusahaan.

Sementara menurut Handoko (2017) berpendapat bahwa: “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.” Sesuatu yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya atas jasa yang diberikan untuk kemajuan perusahaan. Besarnya kompensasi yang diberikan mencerminkan status, pengalaman dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan dan keluarganya.

Program kompensasi ini pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan/instansi dan karyawan, agar tujuan perusahaan/instansi tercapai dan memberikan kepuasan terhadap semua pihak, jadi program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan layak, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Menurut Hasibuan (2017) orang mau bekerja keras disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut:

1. *The desire for live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan untuk dapat melanjutkan kehidupannya.
2. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
3. *The desire for power*, keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang-orang untuk mau bekerja.
4. *The desire for recognition*, keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompensasi**

- Menurut Hasibuan (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil

3. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Peraturan Pemerintah, Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

### **2.1.1.3 Tujuan Kompensasi**

Setiap karyawan pasti ingin mendapatkan benefit dari apa yang sudah mereka kerjakan untuk Instansi dalam mengeluarkan tenaga dan pikiran. Dari sisi Instansi ingin membangkitkan motivasi karyawannya dengan efektif dalam menjalankan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ada. Pemberian kompensasi salah satu solusi dalam membangkitkan motivasi karyawan dan mempertahankan karyawan untuk terus ingin mengabdikan pada Instansi. Pemberian kompensasi harus sesuai dengan usaha dan prestasi yang diraih karyawan. Hal tersebut supaya setiap karyawan merasa dihargai dan

tetap menjalankan pekerjaannya dengan baik dan bertanggung jawab.

Menurut Rachmawati (2008) tujuan perusahaan memberikan kompensasi pada karyawannya, yaitu:

1. Mendapat karyawan yang berkualitas

Perusahaan berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan.

2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Dengan adanya persaingan kompensasi, perusahaan bisa mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan berkualitas agar tetap bekerja pada perusahaan. Hal ini untuk mencegah turnover karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh perusahaan lain dengan iming-iming gaji yang lebih tinggi.

3. Adanya keadilan

Perusahaan harus mempertimbangkan pemberian kompensasi yang adil. Adanya administrasi kompensasi menjamin tercapainya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan pekerja.

4. Perubahan sikap dan perilaku

Kompensasi yang layak serta adil untuk karyawan hendaknya bisa memperbaiki sikap dan perilaku yang merugikan serta mempengaruhi produktivitas kerja.

5. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang diinginkan. Sehingga dengan upah yang kompetitif, perusahaan dapat mendapatkan keseimbangan dari retensi karyawan karyawan yang meningkat.

6. Administrasi legalitas

Pemberian kompensasi harus mengikuti peraturan pemerintah yang diatur dalam undang-undang. Sehingga pemberian kompensasi di setiap perusahaan merata, sesuai dengan peraturan pemerintah.

#### **2.1.1.4 Indikator Kompensasi**

Indikator Kompensasi menurut Simamora (2016) sebagai berikut :

##### **1. Gaji**

Gaji merupakan suatu bentuk pembayaran balas jasa secara periodik dari instansi atau perusahaan kepada karyawannya yang dinyatakan pada kontrak kerja. Sedangkan Upah merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan lamanya jam kerja, produktivitas yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

##### **2. Insentif**

Insentif merupakan imbalan yang secara langsung dibayarkan kepada karyawan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya meningkat. Insentif merupakan bentuk lain dari gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap atau kontrak, yang bisa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

##### **3. Tunjangan**

Tunjangan merupakan tambahan imbalan diluar gaji dan upah yang diberikan kepada karyawan. Tunjangan merupakan hak karyawan sebagai bentuk kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan. Tunjangan tidak hanya berbentuk uang, melainkan bisa juga berbentuk program-program yang menguntungkan karyawan.

##### **4. Fasilitas**

Fasilitas merupakan hal pendukung yang memudahkan berbagai kegiatan yang dilaksanakan pada instansi atau

perusahaan. Fasilitas merupakan kompensasi untuk lancarnya pekerjaan yang dilaksanakan karyawan.

## **2.1.2 Lingkungan Kerja**

### **2.1.2.1 Definisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Lingkungan kerja adalah semua keadaan yang ada di tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung selain itu lingkungan kerja merupakan suatu komunitas tempat manusia berkumpul dalam suatu keberagaman serta dalam situasi dan kondisi yang berubah-ubah yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Santosa, 2019). Lingkungan kerja juga berarti keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2017).

Suatu lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat menjalankan kegiatan pekerjaan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugastugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain (Sunyoto, 2012). Jadi, lingkungan kerja yang baik sangat menentukan kinerja yang diraih oleh karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, bisa dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan sebuah unsur yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi para individu karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang diberi oleh perusahaan.

### 2.1.2.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) mengatakan bahwa dalam garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik :

#### 1. Faktor Lingkungan Kerja Fisik

##### a. Kebersihan

Pada setiap instansi atau perusahaan hendaknya selalu menjaga keberishan lingkungannya karena dapat menimbulkan rasa nyaman dan mempengaruhi terhadap kesehatan para karyawannya. Hal tersebut dapat memotivasi karyawan dari rasa nyaman dalam bekerja.

##### b. Penerangan

Instansi atau perusahaan mengusahakan penerangan yang cukup. Apabila hal ini terpenuhi maka pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan lebih teliti.

##### c. Pertukaran Udara

Pertukaran udara sangat diperlukan bagi karyawan dengan pekerjaan yang lama di ruangan dan bila di dalam ruangan penuh dengan karyawan. Petukaran udara membuat kesegaran fisik para karyawan. Untuk itu instansi atau perusahaan harus membuat udara dapat masuk dan keluar dengan lancar membuat ventilasi yang cukup mendukung.

##### d. Keamanan

Instansi atau perusahaan harus memberikan jaminan keamanan dan keselamatan dalam bekerja.

##### e. Peralatan dan Perlengkapan kerja

Instansi atau perusahaan dapat menyediakan peralatan dan perlengkapan kerja yang dibutuhkan oleh karyawan supaya mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan mudah sehingga mereka merasa termotivasi dengan diberikan fasilitas demi kelancaran pekerjaan mereka.

##### f. Kebisingan

Setiap instansi atau perusahaan di dalam ruangan hendaknya menciptakan ketenangan dengan tidak menciptakan kebisingan. Ketenangan di ruang kerja harus diperhatikan untuk menambah konsentrasi dan keseriusan karyawan disaat melaksanakan pekerjaan.

## 2. Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik berguna untuk membentuk sikap karyawan yang positif yang membuat dukungan pada kinerja karyawan. Menurut pernyataan Nawawi (2015) :

### a. Adanya perasaan aman

Perasaan aman dari setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya seperti, rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan pekerjaannya, merasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang semena-mena dan merasa aman dari segala macam bentuk tuduhan sebagai akibat dari saling curiga diantara para karyawan.

### b. Adanya perasaan puas

Perasaan puas akan terwujud apabila kebutuhan karyawan dapat terpenuhi baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan sosial.

Berdasarkan penjelasan dari para ahli di atas, fasilitas kerja dalam instansi atau perusahaan adalah bagian dari lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik berdampak langsung yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, untuk mencapai hasil kerja yang optimal, lingkungan kerja perlu diperhatikan.

### 2.1.2.3 Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah semangat bekerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat

yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat dan efektif. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi. Pernyataan tersebut menurut (Arep, 2013).

#### **2.1.2.4 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2017) indikator lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yaitu :

1. Indikator lingkungan kerja fisik antara lain:

- a. Penerangan cahaya
- b. Suhu Udara
- c. Kebersihan
- d. Penggunaan Warna
- e. Keamanan
- f. Jam Kerja

2. Indikator Lingkungan kerja non fisik antara lain :

- a. Hubungan kerja antara bawahan dan atasan
- b. Hubungan kerja antar rekan kerja

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1 Definisi Motivasi Kerja**

Motivasi adalah sebuah tindakan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Luthans (2006) menyatakan motivasi adalah proses yang dimulai dengan

defenisi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif.

Dari beberapa pengertian diatas maka penulis simpulkan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai penggerak jiwa dalam menciptakan kemauan kerja pada diri seseorang dengan memberikan energi, dorongan kegiatan dan menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan dalam bekerja.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi sebagai proses psikogis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan (Sutrisno, 2017).

#### **1) Faktor Intern**

Faktor Intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

#### **2) Faktor Ekstern**

Faktor-faktor ekstern itu adalah kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab dan peraturan yang fleksibel.

### **2.1.3.3 Tujuan Motivasi Kerja**

Secara umum motivasi bertujuan untuk menggerakkan atau meningkatkan gairah seseorang agar timbul kemauannya dalam melakukan sesuatu sehingga mendapatkan hasil dalam tujuan tertentu. Tingkah laku karyawan biasanya didorong dengan keinginan untuk mencapai tujuan harus diamati, diawasi dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

Sedangkan tujuan motivasi menurut Hasibuan (2017) mengungkapkan bahwa :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tuganya.

#### **2.1.3.4 Jenis-jenis Motivasi Kerja**

Secara garis besar, menurut Sedarmayanti (2017), menjelaskan bahwa jenis-jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu :

##### **a. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua katagori, yakni :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti : peralatan kerja, tempat kerja, sarana dan prasarana.
2. Lingkungan peran tara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan xkerja yang mempengaruhi kondisi seseorang, seperti : kelembaban, sirkulasi udara, dekorasi/tata warna, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanisme, temperatur, dan bau-bauan.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari seseorang baik mengenai fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan kerja fisik yang sesuai.

##### **b. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan”.

### **2.1.3.5 Indikator Motivasi Kerja**

Adapun indikator motivasi menurut Mangkunegara (2013) meliputi:

- 1) Kerja keras  
Yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.
- 2) Orientasi masa depan  
Yaitu menafsirkan yang akan terjadi ke depan dan rencana akan hal tersebut.
- 3) Usaha untuk maju  
Yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.
- 4) Rekan kerja yang dipilih  
Yaitu memilih rekan kerja yang dapat diajak kerja sama untuk mencapai tujuan.
- 5) Tingkat cita-cita yang tinggi  
Yaitu apa yang diinginkan yang mungkin dapat dicapai dengan usaha atau perjuangan.
- 6) Orientasi tugas/sasaran  
Yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan dengan focus kepada pekerjaanpekerjaan serta tanggungjawab.
- 7) Ketekunan  
Yaitu upaya berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan.
- 8) Pemanfaatan waktu  
Yaitu keadaan dimana pekerja bisa melakukan segala hal yang diinginkan tanpa adanya paksaan.

#### **2.1.4 Retensi Karyawan**

Banyak isu perihal tenaga kerja honorer pada instansi pemerintah mendapatkan gaji kurang dari UMK. Retensi karyawan merupakan proses di mana karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi, menurut Mathis dan Jackson (2016). Retensi adalah salah satu hal yang penting bagi organisasi manapun, dengan kata lain Retensi sebagai strategi yang dirancang oleh organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan metode-metode yang menarik untuk mempertahankan, mengembangkan dan memanfaatkan Sumber Daya Manusia dengan bakat dan keterampilan yang dibutuhkan pada tujuan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu Retensi Karyawan sangatlah penting bagi manajemen yang mengatur terkait pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Menurut Putra dan Rahyuda (2016), retensi karyawan adalah suatu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang berkompeten agar tetap bertahan dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Dengan adanya upaya dalam retensi karyawan maka instansi dapat mengurangi pergantian karyawan secara berkala terutama pada karyawan yang sudah berkompeten dalam menjalankan pekerjaan. Lalu, upaya meningkatkan retensi karyawan dan pelaksanaan rekrutmen yang efektif untuk menarik individu ke organisasi dapat meningkatkan peluang dalam mempertahankan karyawan.

Pada penjelasan mengenai definisi retensi karyawan tersebut, secara umum retensi karyawan merupakan upaya mempertahankan karyawan dengan strategi yang dimiliki instansi atau perusahaan agar tidak terciptanya pergantian karyawan dengan intensitas yang tinggi. Selain itu, retensi karyawan berguna untuk mempertahankan karyawan yang kinerjanya baik dengan produktivitas yang tinggi.

##### **2.1.4.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Retensi Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2016) survei terhadap karyawan terus menerus menunjukkan bahwa peluang karir dan penghargaan adalah dua faktor penentu dari retensi karyawan yang paling penting. Rancangan pekerjaan atau

faktor kerja serta hubungan karyawan yang adil dan suportif dengan orang lain dalam organisasi tersebut memberi kontribusi untuk retensi karyawan. Penjelasan lebih lanjut yang dijelaskan oleh Mathis dan Jackson (2016) mengenai faktor-faktor penentu retensi karyawan, yaitu:

1. Komponen Organisasional

Komponen organisasional memengaruhi karyawan dalam memutuskan untuk bertahan atau meninggalkan instansi atau perusahaan mereka. Komponen tersebut meliputi nilai dan budaya organisasi, strategi dan peluang serta kontinuitas kerja.

2. Rancangan Tugas atau Pekerjaan

Faktor dasar yang memengaruhi retensi karyawan yaitu sifat dari tugas atau pekerjaan yang dilakukan. Pada saat individu ditempatkan pada pekerjaannya, beberapa faktor tugas atau pekerjaan memengaruhi retensi karyawan. Dikarenakan individu menghabiskan waktu yang signifikan di tempat kerja, mereka berharap untuk menggunakan peralatan dan teknologi modern dan memiliki kondisi kerja yang baik, mengingat sifat dari pekerjaannya. Faktor-faktor seperti ruang, pencahayaan, suhu, keaduan tata euang serta faktor fisik dan lingkungan kerja yang aman dari risiko kecelakaan dapat memengaruhi retensi karyawan.

3. Penghargaan

Penghargaan yang dimaksud adalah terkait dengan kompensasi dan pengakuan. Hal yang penting mengenai kompensasi adalah praktik kompensasi yang kompetitif. Kompensasi yang diterima oleh karyawan juga harus berdasarkan kinerja, kapabilitas dan pengalaman.

4. Peluang Karir

Karir merupakan bagian yang penting dalam menjalankan pekerjaan yang akan berubah secara berkala dalam perjalanan dan kehidupan karyawan di suatu instansi atau perusahaan. Pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan

secara pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir di masa yang akan datang. Seseorang bekerja bukan hanya untuk beberapa waktu saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai pensiun dalam satu perusahaan saja dan tidak sering untuk pindah.

#### 5. Hubungan Karyawan

Faktor terakhir yang memengaruhi retensi karyawan yaitu dukungan supervisor/manajemen dan hubungan dengan rekan kerja. Supervisor/manajemen dapat membantu retensi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif terhadap karyawannya dalam fleksibilitas kerja, dukungan perencanaan dan pengembangan karir serta pengakuan atas kinerja karyawan. Sementara itu, rekan kerja yang kompetitif, jujur dan ramah dapat membuat karyawan tersebut akan merasa nyaman pada lingkungannya dalam menjalankan pekerjaan.

#### 2.1.4.2 Tujuan Retensi Karyawan

Tujuan mempertahankan karyawan menurut (linggawatie, 2015) yaitu :

##### a. Kelangsungan Organisasi

Organisasi didirikan untuk dalam jangka waktu yang panjang atau tidak terbatas, oleh karena itu anggota organisasi harus berusaha dengan berbagai cara agar organisasinya dapat mampu mencapai tujuannya. Ekstensi organisasi dan tujuannya dapat tercapai apabila seluruh anggota organisasi memiliki komitmen yang tinggi kepada organisasi. Oleh karena itu, upaya yang perlu dilakukan organisasi adalah mempertahankan anggota atau karyawan yang telah terbukti berkinerja baik, berprestasi dan memberikan kontribusi yang optimal dalam menjalankan pekerjaan.

##### b. Mempertahankan Daya Saing

Organisasi yang ingin tetap eksis dan semakin berkembang harus memiliki dan mampu mempertahankan daya saingnya.

Dimana tingkat persaingan bisnis atau hasil dari instansi makin tinggi, memiliki dan mampu mempertahankan daya saing merupakan suatu tuntutan yang dapat dipenuhi oleh organisasi.

c. Efisiensi

Tindakan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas dan komitmen yang baik terhadap organisasi merupakan suatu langkah yang dapat mendukung jalannya organisasi dalam mencapai tujuan.

d. Mendukung Tujuan Karyawan

Dalam memilih suatu pekerjaan dan organisasi, karyawan memiliki tujuan, yaitu memperoleh kompensasi, ingin bersosialisasi, ingin berprestasi, atau ingin mengaktualisasi diri. Karyawan yang dipertahankan oleh organisasi yaitu karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaannya dan berkinerja tinggi.

e. Mendukung Pengembangan Organisasi

Karyawan yang dipertahankan oleh organisasi selain karena mampu memberikan kontribusi yang optimal kepada organisasi, mereka juga sudah menyatu dengan organisasi dalam tujuannya dan memiliki pengetahuan yang luas tentang organisasi

f. Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan

Karyawan merupakan salah satu poros yang penting bagi sebuah perusahaan. seorang karyawan dikatakan produktif apabila mampu bekerja secara konsisten dan mampu menghasilkan kinerja yang baik bahkan selalu meningkatkan kinerjanya. Meningkatkan produktivitas karyawan memang tidak mudah, karena harus ada berbagai upaya yang diberikan perusahaan kepada karyawan guna meningkatkan produktivitasnya.

### 2.1.4.3 Indikator Retensi Karyawan

Indikator Retensi karyawan menurut Mathis dan Jackson (2016), yaitu:

a. Komponen Organisasi

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan dan meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Strategi, peluang dan manajemen organisasional di mana organisasi memiliki perencanaan masa depan dan tujuan yang ditetapkan dengan jelas juga berpengaruh terhadap tingginya angka retensi karyawan.

b. Peluang Karier Organisasi

Usaha pengembangan karier organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan.

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 bentuk gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1 Pratiwi, L., Sriathi, A. (2017)**

Pada penelitian Pratiwi, L., Sriathi, A. (2017) ingin meneliti tentang apakah lingkungan kerja dan pengembangan karir dapat berpengaruh terhadap retensi karyawan. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2017 lalu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hipotesis satu (H1) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. Hipotesis dua (H2) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali.

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Lingkungan kerja non fisik yang baik dan nyaman yang dirasakan karyawan maka karyawan tetap bertahan pada perusahaan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Perusahaan memberikan pengembangan karir melalui proses peningkatan kemampuan kerja maka karyawan tetap bertahan pada perusahaan.

### **2.2.2 Sabella, R., Suwaji, R. (2019)**

Pada penelitian Sabella, R., Suwaji, R. (2019) ingin meneliti tentang apakah motivasi dan kompensasi dapat berpengaruh terhadap retensi karyawan. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2019 lalu. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Variabel Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan di PT. Aerofood ACS Cabang kota Surabaya, sehingga dapat disimpulkan bahwa kurangnya motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan menurunkan retensi karyawan. Lalu, Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. Aerofood ACS Kota Surabaya. Jika aspek-aspek kompensasi pada PT. Aerofood ACS Kota Surabaya terpenuhi, maka retensi karyawan akan meningkat.

### **2.2.3 Edalmen., Violetta, V. (2020)**

Pada penelitian Edalmen., Violetta, V. (2020) ingin meneliti tentang apakah kompensasi dapat berpengaruh terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2020 lalu. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Berdasarkan pengujian variabel kompensasi terhadap retensi karyawan adalah positif sebesar 0,301 yang artinya perbaikan dalam kompensasi akan meningkatkan retensi karyawan. Lalu, berdasarkan pengujian variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah positif sebesar 0,779 yang artinya perbaikan dalam kompensasi juga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah Kompensasi yang diperoleh akan meningkatkan retensi karyawan. Apabila kompensasi yang diperoleh karyawan tidak layak dan adil maka niat karyawan untuk bertahan dalam jangka lama akan menurun. Pemberian kompensasi yang baik dan adil juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Apabila kepuasan kerja seseorang meningkat maka akan timbul rasa senang saat melakukan pekerjaan.

### **2.2.4 Nurisman, H. (2018)**

Pada penelitian Nurisman, H. (2018) meneliti terkait apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan, penelitian ini berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Generasi Y di PT Pamapersada Nusantara”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2018 lalu.

Pada penelitian ini menyebutkan beberapa hipotesis penelitian. Berikut adalah hipotesis penelitiannya :

- H1 : Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Pengembangan karyawan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

- H2 : Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karyawan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.
- H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.
- H4 : Lingkungan Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Retensi Karyawan
- H5 : Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Retensi Karyawan
- H6 : Pengembangan Karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa dari ke 6 hipotesis yang di uji hanya ada 2 hipotesis yang ditolak yaitu hipotesis 2 dan hipotesis 4. Sedangkan 4 hipotesis lainnya dinyatakan diterima yaitu hipotesis 1, hipotesis 3, hipotesis 5, hipotesis 6. Hal ini berarti adanya pengaruh positif antara Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja serta Kepuasan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan. Selain itu adanya pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi dan Pengembangan Karyawan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

#### **2.2.5 Safira, E. (2019)**

Pada penelitian Safira, E. (2019) meneliti terkait apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan, penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2019 lalu. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa Kompensasi dinilai dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Pada dasarnya karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Apabila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar

pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan meningkatkan kepuasan karyawan.

#### **2.2.6 Pradipta, P., Suwandana, I. (2019)**

Pada penelitian Pradipta, P., Suwandana, I. (2019) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan”, meneliti terkait pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan. Penelitian ini dilakukan di *Batur Natural Hot Spring* pada tahun 2019. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan diperoleh nilai Sig.  $t$  0,007 dengan nilai koefisien beta sebesar 2,66. Nilai Sig.  $t$  0,007  $<$  0,05 hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya semakin baik kompensasi yang diberikan oleh Batur Natural Hot Spring maka semakin kuat tingkat retensi karyawan tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dan juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kumar et al. (2012) yang dilakukan di Universitas Tunku Abdul Rahman Kampar Malaysia menemukan bahwa kompensasi merupakan pertimbangan mendasar bagi retensi karyawan.

#### **2.2.7 Nurkhayati, I., Haribowo, H., Ingsiyah. (2019)**

Pada penelitian Nurkhayati, I., Haribowo, H., Ingsiyah. (2019) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, Pusri Pemasaran Daerah (PPD) Jawa Tengah”, meneliti terkait pengaruh Lingkungan Kerja terhadap motivasi. Penelitian ini dilakukan di PT. Pupuk Sriwidjaja pada tahun 2019. Hasil dari penelitian ini menunjukkan simpulan mengenai pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, PPD Jateng adalah sebagai berikut:

- Lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien regresi 0,668 dan signifikan 0,045.
- Lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien 0,948 dan signifikan 0,001.
- Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dengan persamaan  $Y = 34,743 + 0,668X_1 + 0,948X_2$ .
- Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan adalah lingkungan kerja non fisik dengan nilai beta sebesar 0,948, sedangkan variabel lingkungan kerja fisik sebesar 0,668. Hal ini berarti bahwa variabel lingkungan kerja non fisik lebih berpengaruh meningkatkan motivasi kerja karyawan dibanding dengan variabel lingkungan kerja fisik.

#### **2.2.8 Seran, I., Giri, E., Ndoen, L. (2018)**

Pada penelitian Seran, I., Giri, E., Ndoen, L. (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Surya Bataramahkota Kupang)”, meneliti terkait pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Surya Bataramahkota Kupang pada tahun 2018.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Dari hasil pengujian statistik dengan program Statistic Product and Service Solutin (SPSS) versi 16 pada variabel X2, lingkungan kerja memperoleh thitung sebesar 3,865 dengan tingkat signifikan 0,000. Sedangkan ttabel nilainya sebesar 1,998. Karena nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05 ( $p < 0,05$ ) maka hal ini bermakna bahwa variabel lingkungan kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap retensi karyawan pada PT. Surya Batara Mahkota Kupang.

### **2.2.9 Natasiah, P., Arafah, S. (2019)**

Pada penelitian Natasiah, P., Arafah, S (2019) yang berjudul “Pengaruh Insentif dan Motivasi Kerja Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Transit Syariah Medan”, meneliti terkait pengaruh Motivasi Kerja terhadap Retensi Karyawan. Penelitian ini dilakukan di Hotel Transit Syariah Medan pada tahun 2019. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap retensi karyawan dilihat dari tabel uji t dilihat bahwa nilai Sig data pada variabel motivasi kerja adalah  $0,000 < 0,05$  sehingga terdapat pengaruh secara parsial terhadap Retensi Karyawan. Besar pengaruhnya secara parsial terhadap variabel Retensi Karyawan pada Motivasi Kerja adalah 67,6 %.

### **2.2.10 Hidayatullah, L, A (2021)**

Pada penelitian Hidayatullah, L, A. (2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Aksata Kreasi Utama”, meneliti terkait pengaruh Motivasi Kerja terhadap Retensi Karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Aksata Kreasi Utama pada tahun 2021. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di PT. Aksata Kreasi Utama. Dari hasil uji t motivasi kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, ketika motivasi kerja semakin meningkat maka retensi karyawan juga meningkat begitu juga sebaliknya.

### **2.2.11 Budi Suta, I. M., & Ardana, I. K. (2019)**

Pada penelitian Budi Suta, I. M., & Ardana, I. K. (2019) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi dan Perkembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan”, meneliti terkait pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. BPR Gianyar Partasedana pada tahun 2019. Hasil dari penelitian ini

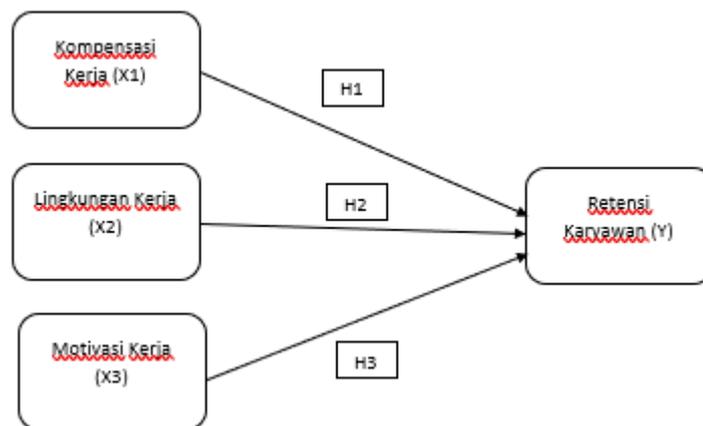
menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka akan meningkatkan retensi karyawan di PT. BPR Gianyar Partasedana.

### 2.3 Kerangka Berpikir

kerangka berpikir penelitian berkaitan erat dengan variabel yang dipilih serta di mana posisinya dalam kerangka berpikir keilmuan, sehingga secara skematis jelas tampak mana yang dahulu, mana yang memengaruhi dan mana yang dipengaruhi (Yusuf 2018).

Terdapat model kerangka dalam penelitian diuraikan pada gambar 2.1 sebagai berikut :

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian



Kompensasi kerja yang meliputi gaji dan upah yang sesuai, insentif yang dapat meningkatkan produktivitas, tunjangan yang sesuai dan fasilitas yang memadai dapat mempengaruhi karyawan untuk bertahan dalam sebuah organisasi dan juga dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja dari segi fisik dan non fisik dapat mempengaruhi karyawan untuk bertahan dalam sebuah organisasi karena kenyamanan pada saat melakukan pekerjaan itu penting untuk fokus dalam menjalaninya,

selain itu dengan memiliki lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan motivasi dalam bekerja karyawan. Motivasi kerja sendiri dapat mempengaruhi karyawan untuk bertahan dalam organisasinya, semakin meningkatnya motivasi, semakin nyaman dalam bekerja dengan bersaing yang baik, usaha yang bagus, dan kebanggaan yang tinggi.

Maka dari itu, Kompensasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan Retensi Karyawan.

#### **2.4 Hipotesis**

Menurut Muri Yusuf (2017) ditinjau secara etimologi, hipotesis adalah perpaduan dua kata, hypo dan thesis. Hypo berarti kurang dari; thesis adalah pendapat atau tesis. secara harfiah hipotesis dapat diartikan sebagai sesuatu pernyataan yang belum merupakan suatu tesis; suatu kesimpulan sementara; suatu pendapat yang belum final, karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Jadi, hipotesis merupakan dugaan sementara yang harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian ilmiah.

Menurut Handaru (2013), kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya atas apa yang karyawan berikan kepada organisasinya. Menurut Simamora (2016), adapun empat indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi, dimana keempat indikator ini akan digunakan untuk penelitian ini, antara lain: 1) Gaji, 2) Insentif, 3) Tunjangan, 4) Fasilitas.

Motivasi erat hubungannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai, maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga akan lebih kuat. (Handoko, 2017). Menurut Siagian (2018), menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Widodo (2014), bahwa lingkungan kerja merupakan sesuatu di luar organisasi yang berpotensi mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaan dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Flippo (2013), menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat menjadi lebih efektif dari faktor lainnya dalam hal menjaga retensi karena jika karyawan merasa lebih puas dan komit terhadap perusahaan dan apabila ia mempunyai pengalaman positif dari lingkungan kerja, karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di perusahaan tersebut.

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **2.4.1 Pengaruh Kompensasi Kerja Terhadap Retensi Karyawan**

Lubis (2015) menyatakan bahwa kompensasi merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan sebagai individu, karena upah merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka. Maka dari itu perlunya kompensasi untuk mempertahankan karyawan dengan adanya timbal balik antara instansi dan karyawan.

Menurut Sabella, R., Suwaji, R. (2019) dalam penelitiannya menyatakan Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Jika aspek-aspek kompensasi terpenuhi, maka retensi karyawan akan meningkat.

Menurut Edalmen., Violetta, V. (2020) dalam penelitiannya menyatakan Kompensasi yang diperoleh akan meningkatkan retensi karyawan. Apabila kompensasi yang diperoleh karyawan tidak layak dan adil maka niat karyawan untuk bertahan dalam jangka lama akan menurun. Pemberian kompensasi yang baik dan adil juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Apabila kepuasan kerja seseorang meningkat maka akan timbul rasa senang saat melakukan pekerjaan.

Menurut Safira, E. (2019) dalam penelitiannya menyatakan Kompensasi dinilai dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap retensi

karyawan. Pada dasarnya karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Apabila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan meningkatkan kepuasan karyawan.

Menurut (Tj, Tecualu, and Wijaya 2021) dalam penelitiannya menyatakan kompensasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan dan tidak signifikan. Hal ini berarti, meskipun kompensasi sudah kompetitif, namun tidak secara langsung mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan lama di perusahaan. Lalu, ada faktor lain yang secara langsung mempengaruhi retensi karyawan diluar kompensasi kerja.

H1 : Kompensasi kerja berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

#### **2.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan**

Lingkungan kerja adalah semua keadaan yang ada di tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung selain itu lingkungan kerja merupakan suatu komunitas tempat manusia berkumpul dalam suatu keberagaman serta dalam situasi dan kondisi yang berubah-ubah yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Santosa, 2019).

Menurut Pratiwi, L., Sriathi, A. (2017) dalam penelitiannya menyatakan Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Lingkungan kerja non fisik yang baik dan nyaman yang dirasakan karyawan maka karyawan tetap bertahan pada perusahaan.

Menurut Nurisman, H. (2018) dalam penelitiannya menyatakan Lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap Retensi Karyawan. Lingkungan kerja yang baik, aman, dan nyaman akan membuat karyawan bertahan dalam suatu organisasi.

Menurut Seran, I., Giri, E., Ndoen, L. (2018) dalam penelitiannya menyatakan Lingkungan Kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap Retensi Karyawan, yang berarti komponen lingkungan kerja itu sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan Retensi Karyawan.

H2 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

### **2.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Retensi Karyawan**

Motivasi adalah sebuah tindakan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Sabella, R., Suwaji, R. (2019) dalam penelitiannya menyatakan Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kurangnya motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan menurunkan retensi karyawan.

Menurut Natasiah, P., Arafah, S (2019) dalam penelitiannya menyatakan terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap retensi karyawan dilihat dari tabel uji t dilihat bahwa nilai Sig data pada variabel motivasi kerja adalah  $0,000 < 0,05$  sehingga terdapat pengaruh secara parsial terhadap Retensi Karyawan. Besar pengaruhnya secara parsial terhadap variabel Retensi Karyawan pada Motivasi Kerja adalah 67,6 %. Hal ini berarti Motivasi Kerja yang tinggi akan membuat karyawan bertahan pada perusahaan.

Menurut Hidayatullah, L, A. (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Dari hasil uji t motivasi kerja berpengaruh positif terhadap

retensi karyawan, ketika motivasi kerja semakin meningkat maka retensi karyawan juga meningkat begitu juga sebaliknya.

H3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.

