

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Kajian Teory

2.1.1 Teori *Employee Engagement*

Kahn (1990) Kular et al., 2008, tingkat preferensi diri seseorang dalam aktivitas kerja mereka mendorong hubungan antara mereka dan pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan kinerja peran melalui peningkatan investasi diri secara kognitif, emotional, dan fisik mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai pemberdayaan karyawan terhadap peran kerja mereka; sebagai hasilnya, karyawan menggunakan serta menunjukkan diri mreka secara fisik, kognitif, dan emosi.

Tabel 2.1.1 Kerangka Teoritis *Employee Engagement*

Teori	Penulis	Karakteristik
<i>Needs Satisfaction Framework</i>	Kahn (1990)	Kebermakanaan : rasa pengembalian investasi diri di dalam peran kinerja
		Keamanan : rasa mampu menunjukkan dan mempekerjakan individu tanpa takut konsekuensi negatif terhadap citra dirinya, status/karier
		Ketersediaan : rasa mmiliki sumber daya fisik, emotional dan psikologik yang dperlukan untuk menginvestasikan diri sendiri di dalam peran kinerja.

Employee engagement adalah tingkat keterlibatan, komitmen, dan energi positif yang diberikan oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya dalam organisasi. Rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi akan akan menjadikan karyawan bekerja secara efektif dan efisien serta loyalitas demi kemajuan organisasi dimana karyawan bekerja. *Employee engagement* berkaitan dengan tingkat kepuasan dalam kerja, keterlibatan, dan commitment karyawan terhadap organisasi. Mengenai sifat keterlibatan karyawan, banyak peneliti setuju bahwa itu adalah keadaan psikologis yang terwujud dalam perilaku nyata (Kahn, 1992; Macey, Schneider, Barbara, dan Young, 2009; CIPADA, 2006). Keterikatan

karyawan dianggap sebagai keterikatan pribadi, keterikatan pekerjaan, atau keterikatan organisasional juga menimbulkan kontroversi. Keterlibatan karyawan adalah aspek penting dari kesuksesan bisnis dan penting untuk menumbuhkan budaya positif bagi banyak perusahaan saat ini, yang mengarah pada peningkatan produktivitas tenaga kerja, peningkatan retensi karyawan, dan penguatan kepuasan kerja. Menurut *State of the Global Workplace 2022* Gallup, hanya 21% karyawan yang terlibat di tempat kerja. Dan menurut studi Korn Ferry tahun 2018, alasan tertinggi kedua untuk meninggalkan pekerjaan adalah karena budaya kerja tidak sesuai dengan karyawan atau nilai-nilai mereka (24% mengindikasikan). Banyak perusahaan telah beralih ke berbagai alat keterlibatan karyawan untuk membantu memperkuat pengalaman karyawan, meningkatkan moral karyawan, dan memperkuat budaya perusahaan yang positif.

Meskipun ada banyak definisi yang berbeda, para peneliti secara kolektif setuju bahwa keterlibatan karyawan adalah konsep mendasar dalam upaya untuk menggambarkan kualitas dan kuantitas sifat hubungan antara organisasi, pekerjaan, dan karyawannya. "karyawan yang terlibat" dicirikan sebagai mereka yang bersedia memberikan yang terbaik untuk bekerja, sepenuhnya bersemangat dan antusias tentangnya, serta memiliki sikap positif terhadap organisasi dan nilai-nilainya, sehingga mengambil tindakan positif terhadap kinerja pribadi, pekerjaan, efisiensi, serta reputasi dan manfaat organisasi.

2.1.1.1 Dimensi *Employee Engagement*

Employee engagement adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan keterlibatan atau komitmen karyawan terhadap karyawannya, organisasi tempat mereka bekerja, dan kepuasan mereka terhadap pekerjaan tersebut.

Tujuh dimensi *employee engagement* menurut buku Febriansyah dan Ginting (2020), psikolog terdiri dari:

- 1). Dimensi pertama *employee engagement* adalah inovasi dan kreativitas. karyawan yang mempunyai tingkat keterikatan tinggi cenderung berpikir kreatif dan menciptakan inovasi baru yang bermanfaat bagi organisasi.

Karyawan yang terlibat aktif dalam proses inovasi dan kreativitas juga dapat merasa lebih bersemangat dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

- 2) Dimensi kedua adalah komunikasi yang efektif antara karyawan dan pimpinan, hal ini merupakan dimensi penting dari *employee engagement*. Karyawan yang merasa didengar dan diberi perhatian oleh pimpinan, serta memiliki saluran komunikasi yang terbuka dan transparan, cenderung lebih terlibat dan termotivasi dalam bekerja.
- 3) Dimensi ketiga adalah kolaborasi, karyawan yang bekerja dalam tim dan berkolaborasi dengan rekan kerja dan pimpinan cenderung merasa lebih terlibat dan bersemangat dalam bekerja. Kolaborasi yang efektif juga dapat membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
- 4) Dimensi keempat *employee engagement* adalah karir dan pengembangan. Karyawan yang merasa bahwa mereka dihargai dan punya kesempatan untuk mengembangkan diri dan karir mereka cenderung lebih terlibat dan termotivasi dalam bekerja. Organisasi yang memberikan kesempatan dan dukungan untuk pengembangan karir dan pelatihan dapat membantu meningkatkan tingkat *engagement* karyawan.
- 5) Dimensi kelima dari *employee engagement* adalah pengakuan dan apresiasi. Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan pengakuan dan apresiasi atas kontribusinya cenderung lebih terlibat dan termotivasi dalam bekerja. Pengakuan dan apresiasi yang efektif juga dapat membantu meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.
- 6) Dimensi keenam dari *employee engagement* adalah keseimbangan hidup kerja. Karyawan yang dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih bahagia dan termotivasi dalam bekerja. Organisasi yang memberikan fleksibilitas dan dukungan untuk keseimbangan hidup kerja dapat membantu meningkatkan tingkat *engagement* karyawan.
- 7) Dimensi ketujuh dari *employee engagement* adalah lingkungan kerja yang sehat. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang sehat dan aman cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja. Organisasi

yang memperhatikan kesehatan dan kesejahteraan karyawan dapat membantu meningkatkan tingkat *engagement* dan kinerja karyawan.

Berdasarkan Schaufeli, et al. (2022), terdapat 3 (tiga) dimensi *employee engagement* yang bisa dijelaskan sebagai berikut:

1) *Vigor*

Vigor merupakan kekuatan fisik dan mental yang kuat ketika bekerja, menunjukkan rasa keberanian untuk berusaha dengan sepenuh energi dalam menyelesaikan tugas, ketekunan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan, dan motivasi untuk memberikan usaha maksimal serta bertahan meskipun menghadapi tantangan.

2) *Dedication*

Dedication melibatkan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan, di mana individu merasakan makna yang dalam, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan rasa tertantang dalam melakukan tugas-tugasnya.

3) *Absorption*

Absorption menggambarkan fokus dan konsentrasi penuh karyawan terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan. Mereka mengalami pengalaman di mana waktu terasa berlalu dengan begitu cepat serta memiliki kesulitan untuk terpisah diri dari apa yang dikerjakan.

Berdasarkan Maceys, et al. (2009) *employee engagement* telah mencakup 2 dimensi yang cukup penting, yaitu:

- 1) Keterikatan karyawan sebagai energi psikologis di mana karyawan mengalami pengalaman puncak sebagai bagian dari pekerjaan mereka dan aliran yang ada di dalamnya.
- 2) Keterikatan karyawan adalah dorongan fisik untuk pencelupan, berjuang di tempat kerja, penyerapan, fokus, dan keterlibatan. Bagaimana orang lain melihat keterlibatan karyawan? Orang lain melihat perilaku karyawan sebagai hasil.
- 3) Karyawan akan bertindak proaktif, mengantisipasi peluang, dan bertindak sesuai dengan apa yang menjadi tujuan organisasi.

- 4) Karyawan yang merasa terikat, tidak hanya terikat pada *job description*, mereka fokus pada apa yang menjadi tujuan dan mencoba untuk mencapai hasil secara konsisten organisasi mengenai keberhasilan.
- 5) Karyawan melakukan secara aktif untuk mencari cara untuk meningkatkan apa yang jadi kemampuan mereka dengan cara yang relevan dengan visi dan misi perusahaan.
- 6) Karyawan dengan rasa pantang menyerah meskipun menghadapi tantangan atau situasi yang membingungkan.

Lockwod (2007), berpendapat bahwa *employee enagement* mempunyai 3 dimensi yang adalah tindakan utama, yaitu:

- 1) Membicarakan hal-hal positif tentang organisasi kepada rkannya dan merferensikan organisasi kepada karyawan dan pelanggan.
- 2) Potensial, yaitu memiliki kemauan yang besar untuk menjadi anggota organisasi meskipun memiliki kesempatan untuk bekerja di organisasi lainnya.
- 3) Berusaha dan berperilaku dengan keras untuk membantu perusahaan sukses.

Menurut *Development Dimension Internasional* (2005) terdapat 3 komponen dalam *Employee Engagement*, yaitu:

- 1) *Cognitiv*
Adalah memiliki kepercayaian serta pendukung atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 4) *Affectif*
Adalah mempunyai merasa kpemilikan, merasa kebanggaan dan merasa kelekatan karyawan terhadap organisasi di mana ia bekerja.
- 5) *Behavioral*
Adalah keinginan untuk mengambil langkah sejauh bersama organisasi dan memiliki niat yang kuat untuk bertahan dengan organisasi..

Hewwit (2004) menggambarkan bahwa terdapat enam pendorong keterlibatan, adalah sebagai berikut :

- 1) Implementasi badan usaha (*company practice*), sebagaimana cara berkomunikasi, sikap akan konsumen, kepelbagaian dan inklusi, pengalokasian sarana prasarana perusahaan serta pembekalan.
- 2) Asas organisasi (*the basic*) sebagaimana manfaat, rasa aman pada saat melakukan aktivitas, keselamatan, area kerja, kesepadanan kerja dan sistem hidupnya.
- 3) Pekerjaan (*the work*), meliputi bekerja bersama dengan sesama teman kerja, otonomi, peran dalam melakukan aktivitas kerja..
- 4) Kinerja (*work performance*), meliputi tingkatan carier, pelatihan dan development, performansi, management sumber daya manusia, reward dan pengakuan akan diri.
- 5) Kepemimpinan (*leaderships*), meliputi perilaku sikap, sistem organisasi.
- 6) Citra organisasi (*brand*), meliputi reputasi, EVP (*employee nilai proposition*), dan tanggung jawab sosial perusahaan/ organisasi (*corporate social responsibility*).

2.1.1.2 Pengukuran *Employee Engagement*

Terdapat teori-teori *employee engagement* yang dikembangkan menjadi kerangka berpikir untuk mendasari penelitian-penelitian mengenai *employee engagement* , setiap model-model penelitian memiliki konsep yang terperinci masing-masing dalam mengukur *employee engagement*. Pada tahun 1996 Gallup mengukur *employee engagement* dengan Q12 (Gallup *employee engagement* Centre, 2013a), Q12 memiliki validitas dan reliabilitas yang teruji dengan jumlah sampel yang sangat besar dan variatif.

Ada empat dimensi *employee engagement* yang mendasari tool ukur Q12, yaitu :

- 1) Growth (bagaimana karyawan bisa growth?) adalah kesempatan untuk belajar serta growth (Q11 = kemajuan; Q12 = belajar dan berkembang).
- 2) Kerjasama team (apa termasuk di dalam tim?) adalah merasa bagian dari tim (Q07 = jumlah opini; Q08 = misi/ tujuan; Q09= berkomitmen pada mutu; Q10 = sahabat).
- 3) Manajemen serta support (kontribusi apa yang saya berikan 7 kepada badan usaha?) adalah memiliki perasaan sukses dengan pekerjaan mereka (Q03 = kesempatan untuk melakukan yang terbaik; Q04 = pengakuan

untuk pekerjaan yang baik; Q05 = seseorang yang peduli di tempat kerja; Q06-mendorong pengembangan saya).

4. Kebutuhan dasar (apa yang saya dapat?) adalah kebutuhan yang harus mereka penuhi jika mereka bekerja (Q01 = ekspektasi; Q02 = bahan dan peralatan).

Deloitte model menggunakan lima element dalam mendorong keterlibatan, yaitu pekerjaan yang bermakna (*meaningful works*), manajemen secara langsung (*hand-on management*), lingkungan kerja yang positif (*positive work environment*), peluang pertumbuhan (*growths opportunitys*), dan kepercayaan dalam kepemimpinan (*trust in aleadership*).

2.1.2 Teori Budaya Organisasi

Berdasarkan Robbins dan Judge (2013), Teori Budaya Organisasi memberikan penjelasan bahwa budaya organisasi adalah pemikiran bersama dari anggota organisasi yang menciptakan sistem makna bersama yang membedakan suatu organisasi dari yang lainnya. Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari kumpulan dugaan yang dapat diterima secara tidak langsung oleh sekelompok pribadi dan mempengaruhi cara mereka merasakan, berpikir, dan akan memberikan reaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam. Budaya organisasi mencakup persepsi karyawan dan pengaruhnya terhadap pembentukan pola perilaku, nilai-nilai, dan tujuan organisasi. Budaya merupakan pola perilaku yang berkembang dari penerimaan dasar oleh kelompok tertentu dan menjadi suatu hal pembelajaran berharga dalam menghadapi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi secara internal yang telah terbentuk dengan cukup baik. Budaya ini menjadi panduan yang valid dan membimbing anggota baru dalam merasakan, berpikir, dan merespon dengan tepat dalam menghadapi masalah yang dihadapi (Rivai n Deddy, 2012). Edgar Schein, (1985) mengemukakan bahwa budaya organisasi yaitu merupakan aspek kritis dalam mencapai keberhasilan organisasi. Schein membagi budaya organisasi menjadi tiga level: artefak, nilai, dan asumsi dasar :

1) Artefak

Artefak memiliki pengertian sebagai sesuatu yang dapat diamati dan tanda-tanda yang terlihat dari budaya organisasi mewakili sikap, perilaku dan keyakinan di dalam suatu budaya organisasi yang meliputi aspek-aspek fisik seperti teknologi, lingkungan, desain ruang kerja, sampai dengan cara berpakaian, Di dalam suatu budaya organisasi artefak menjadi tolak ukur observasi yang dapat dilakukan oleh setiap individu yang di dalam organisasi.

2) Nilai-nilai yang dianut

Nilai-nilai yang dianut adalah hal-hal yang dikatakan organisasi tentang budaya dan cara kerjanya. Ini adalah indikator dan pengungkit budaya yang lebih dalam daripada artefak, tetapi lebih dangkal dari keyakinan yang mendasarinya. Nilai-nilai yang dianut mencakup hal-hal seperti nilai dan perilaku organisasi, piagam perusahaan atau karyawan, kontrak tim, mungkin pernyataan visi dan misi dan jenis hal yang dipromosikan melalui buletin dan sebagainya. Menganalisis nilai-nilai yang dianut akan memberikan beberapa wawasan tentang budaya organisasi, dan mengubahnya akan memberikan beberapa tingkat perubahan pada budaya organisasi, meskipun efeknya tidak akan besar.

3) Asumsi dasar

Keyakinan secara mendasar yang dianut oleh anggota organisasi secara signifikan merupakan indikator yang lebih dalam dari budaya organisasi daripada artefak atau nilai-nilai yang dianutnya yang mencerminkan cara organisasi benar-benar bekerja di dalam. Keyakinan yang mendasari dipegang oleh karyawan suatu organisasi termasuk asumsi tentang bagaimana mereka harus bekerja satu sama lain, Hal tersebut memasukkan keyakinan tentang perilaku apa yang benar-benar akan mengarah pada kesuksesan atau kegagalan di tempat kerja. Misalnya, banyak organisasi mendukung bahwa kerja jarak jauh adalah hal yang hebat, namun karyawan mungkin memiliki keyakinan mendasar bahwa karyawan perlu hadir secara fisik di tempat kerja agar diakui oleh organisasi. Keyakinan

yang mendasari karyawan adalah indikator terkuat tentang seperti apa sebenarnya budaya organisasi itu.

Teori Budaya Keandalan (Reason, 1997): Teori ini mengemukakan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada budaya yang menekankan keandalan dan penghindaran kesalahan. Teori ini sering diterapkan dalam industri berisiko tinggi seperti penerbangan dan pembangkit listrik. Teori Budaya Berkelanjutan (Cameron dan Quinn, 2011): Teori ini mengemukakan bahwa budaya organisasi harus dilihat sebagai sistem yang dapat berubah seiring waktu. Teori ini menekankan pentingnya beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mengembangkan budaya yang berkelanjutan. Teori Sosiologi Organisasi (Weber, 1922): Teori ini mengemukakan bahwa organisasi modern memiliki karakteristik seperti rasionalitas, hierarki, dan spesialisasi tugas. Weber berpendapat bahwa organisasi modern bergantung pada pembagian kerja yang efisien dan penggunaan teknologi yang canggih.

2.1.2.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang secara tidak sadar menggerakkan anggota organisasi untuk membuat setiap pilihan dan keputusan (Ortega-Parra dan Sastre-Castillo, 2013). Schneider dkk. (2013) menunjukkan budaya organisasi sebagai norma-norma yang dirasakan anggota organisasi sebagai lingkungan kerja mereka, Norma-norma ini memiliki pengaruh terhadap perilaku dan adaptasi anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merujuk pada cara anggota organisasi berinteraksi satu sama lainnya dan dengan pemangku kepentingan lainnya (Simoneaux dan Stroud, 2014). Yirdaw (2016) menjelaskan juga bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat yang menggabungkan sumber daya non-human dan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dengan tujuan membangun kerja tim dan mencapai kinerja yang baik. Weber dan Tarba (2012) menunjukkan bahwa manajer bisnis menggunakan budaya organisasi sebagai faktor yang memvariasikan organisasinya dari organisasi lainnya.

Beberapa pakar mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Bennis, Benne dan Chin (1990) mengemukakan bahwa: "Budaya perusahaan berikut: adalah sistem norma, keyakinan dan anggapan, serta nilai menentukan bagaimana orang dalam organisasi bertindak. Robbins dan Coulter mengemukakan bahwa: "Budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradition, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak."
- 2) Edison (2016:233) "Budaya organisasi merupakan satu kebiasaan yang telah berlangsung cukup sama dan seringkali dipakai serta diimplementasikan dalam kehidupan aktivitas sebagai salahsatu pendorong untuk dapat meningkatkan kualitas kerja para karyawan serta level manajer perusahaan".
- 3) Pearce dan Robinson (2016) menjelaskan tentang Budaya organisasi ini lebih rinci, yaitu mengungkapkan bahwa: "Budaya organisasi adalah sekelompok perkiraan penting (yang seringkali kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang beserta oleh anggota-anggota suatu organisasi Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri. Budaya suatu organisasi mirip dengan kepribadian seorang sebuah tema yang tidak berwujud tetapi terdapat dan hadir, menyediakan arti, arahan, dan dasar atas tindakan. dalam cara yang sama seperti kepribadian mempengaruhi sikap seorang, perkiraan yang dimiliki dalam kebersamaan (keyakinan serta nilai) yang anggota suatu perusahaan mempengaruhi ide serta respond dalam badan usaha itu".
- 4) Schein (1985) menyatakan bahwa budaya merupakan pola perkiraan yang secara tidak langsung dipelajari oleh kelompok didalam menyelesaikan setiap tantangan penyesuaian external dan integrasi internal, yang telah terbukti efektif dan valid, sehingga dapat diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk melihat, berpikir, dan merasakan dalam menghadapi permasalahan tersebut.
- 5) Moeljono (2005) mengemukakan bahwa: "Budaya organisasi adalah system nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi serta untuk

dipelajari, diimplementasikan serta mengembangkan secara keberlanjutan, berfungsi sebagai perekat serta dijadikan acuan sikap pada organisasi”.

Walaupun Apple Inc., Internasional Business Machine Corp (IBM), dan Hewlett-Packard Corp (HP) memiliki teknologi dan lingkungan operasi yang serupa, organisasi ini memiliki budaya yang beragam (Schein, 2010). Budaya Apple melibatkan pengembangan produk yang sederhana, inovatif dan elegan (Toma dan Marinescu, 2013). Prioritas budaya IBM adalah pemikiran jangka panjang, serta karyawan yang berkomitmen tinggi (Flamholtz dan Randle, 2011); Budaya organisasi berkontribusi positif terhadap tata kelola dan manajemen perusahaan (O'Connor dan Byrne, 2015). Pengaruh budaya organisasi yang efektif terhadap kinerja perusahaan diakui oleh banyak manajer bisnis (Unger et al., 2014). Warren Buffett, salah satu sebagai pengusaha terkaya yang ada di dunia, menegaskan betapa pentingnya budaya organisasi bagi kinerja organisasi (Childres, 2013).

2.1.2.2 Jenis Budaya Organisasi

Menurut (Fiordelisy, 2014; Soks et al., 2014; Wiewiore et al., 2014) terdapat empat jenis utama budaya organisasi, yaitu :

1) Budaya Klan

Budaya Klan melibatkan kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, kekompakan, keterlibatan, dan kerja sama tim (Han, 2012). Klan atau budaya suportif melibatkan nilai-nilai afiliasi manusia, kolaborasi, keterikatan, kepercayaan, kesetiaan, dan dukungan (Fiordelisi, 2014). Miguel (2015) menunjukkan bahwa manajer bisnis dalam budaya klan perlu berfungsi secara kolektif untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk membangun budaya keunggulan dalam organisasi. Budaya klan melibatkan kolaborasi, keterlibatan, dan komunikasi terbuka (Pinho et al., 2014). Yirdaw (2014) menunjukkan bahwa manajer bisnis mendorong kerja tim dan pemberdayaan karyawan dalam budaya klan. Mango dan Ikyanyon (2012) menunjukkan bahwa manajer bisnis mendorong keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi karena karyawan yang berkomitmen dapat melaksanakan tugas mereka secara efektif dan memenuhi tanggung jawab mereka. Satu-satunya fokus budaya klan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui keterlibatan,

kolaborasi, komitmen, rasa memiliki, kewajiban, dan akuntabilitas (Han, .2012.; Murphy et al., 2013; Nongo dan Ikyainyon, .2012). Temuan Penelitian menunjukkan bagaimana Budaya klan berhubungan positif dengan kinerja organisasi (Hans, 2012; Mans dan Luvisin, 2014; Murphys et al., 2013). Tapi, Giveens (2012.) berpendapat bahwa budaya klan melibatkan isu-isu hubungan karyawan daripada meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Kotrba et al. (2012) mengkompromikan kedua pandangan tersebut, mendukung peran tidak langsung budaya klan dalam meningkatkan kinerja dan mereka mengakui peran langsung budaya klan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

2) Budaya *Adhocracy*,

Budaya *Adhocracy* melibatkan ciri-ciri yang inovatif, kreatif, dan mudah beradaptasi (Veiseh et al., 2014). Dalam budaya *adhocracy* atau kewirausahaan diyakini bahwa inovasi dan perubahan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Fiordelisi, 2014). Manajer usaha dalam budaya *adhocracy* mencurahkan lebih banyak asal daya untuk penelitian serta pengembangan serta menginspirasi karyawan buat mengejar inspirasi bisnis yang inovatif (Soks et al., 2014). Hartnensl et al. (2011.) menunjukkan bahwa pertumbuhan, pengambilan risiko, kreativitas, keragaman, kemandirian, dan kemampuan beradaptasi sebagai nilai dan asumsi budaya *adhocracy*. Anggota organisasi dalam budaya *adhocracy* membutuhkan arahan yang jelas untuk penugasan kerja mereka mengenai pentingnya dan dampak dari pekerjaan tersebut terhadap tujuan organisasi (Veiseh et als., 2014). Englens et al. (2014.) menemukan hubungan yang bernilai positif antara budaya *adhocracy* dan orientasi kewirausahaan *innovative*. Hartnell et al (2011) juga menemukan bahwa ada hubungan *adhocracy* dan kinerja perusahaan dalam perspektif jangka panjang.

3) Budaya Hirarki

Budaya Hirarki melibatkan aturan dan regulasi untuk pengelolaan kegiatan organisasi (Sok et al., 2014). Budaya hierarki melibatkan penetapan sistem kontrol yang efektif di seluruh organisasi. Hartnell et al. (2011) menunjukkan bahwa anggota organisasi mematuhi aturan dan peraturan budaya hirarki, dimana setiap operasi dilakukan dengan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan. Komunikasi yang jelas, konsistensi, dan stabilitas adalah nilai dan asumsi budaya

hierarki. Satu-satunya fokus budaya hierarki adalah efisiensi dan efektivitas (Fiordelisi, 2014). Cao dkk. (2015) menemukan hubungan negatif antara budaya hierarki dan integrasi pelanggan. Han (2012) juga menemukan hubungan negatif antara budaya hirarki dan kinerja perusahaan.

4) Budaya Persaingan.

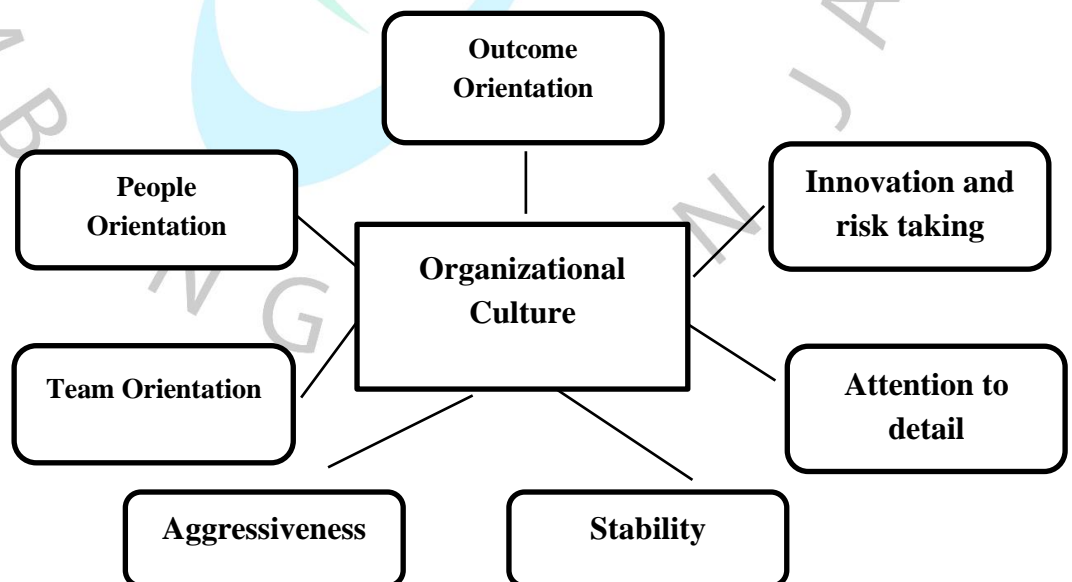
Budaya persaingan melibatkan penanganan persaingan dan pencapaian pasar menuju tujuan dan sasaran perusahaan (Pinho et al., 2014). Persaingan atau budaya pasar melibatkan pengumpulan informasi pelanggan dan pesaing penetapan tujuan yang tepat, perencanaan dan pengambilan keputusan, kepemimpinan fokus tugas, dan agresivitas dan pencapaian pasar. Anggota organisasi memiliki tujuan yang jelas untuk meningkatkan penghargaan mereka melalui pencapaian pasar yang terlihat jelas dalam budaya kompetitif (Han, 2012). Miguel (2015) menunjukkan bahwa elemen inti dalam budaya kompetisi adalah komunikasi terbuka, kompetisi, kompetensi, dan prestasi. Dalam budaya persaingan. manajer bisnis berkonsentrasi pada efektivitas lingkungan bisnis eksternal melalui kontrol pasar dan mengamankan daya saing mereka melalui pencapaian pasar. Untuk berhasil dalam pasar yang kompetitif, manajer bisnis harus memiliki pengetahuan tentang pelanggan dan prioritas pasar mereka (Miguel, 2015). Han (2012) menunjukkan bahwa manajer bisnis perlu mempertahankan kepemimpinan yang digerakkan oleh pelanggan karena kepuasan pelanggan merupakan prioritas dalam budaya persaingan. Prioritas lain bagi pengelola bisnis dalam budaya persaingan adalah memuaskan pemilik bisnisnya. Satu-satunya fokus budaya persaingan adalah pendapatan yang tinggi, pangsa pasar yang tinggi, laba yang tinggi, pertumbuhan yang cepat, dan produktivitas (Hartnell et al., 2011). Dalam budaya organisasi yang efektif, manajer bisnis menggunakan nilai, perilaku, dan kekuatan karyawan untuk membuat bisnis berkelanjutan dan kompetitif di pasar. Penyelarasan yang tepat dari persaingan yang adil dan pengembalian pemangku kepentingan sangat penting untuk efektivitas budaya organisasi (Eaton dan Kilby, 2015).

2.1.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Berdasarkan Robbin dan Caultusr ada 7 (tujuh) keunikan di budaya organisasi, antara lain yaitu :

- 1) Inovation dan keberanian dalam mengambil tantangan (*Inovation and chance taking*). Sampai sejauh mana karyawan merasa berani untuk berinovasi dan ambil risiko.
- 2) Perhatian kepada details (*attentions to element*). Sampai mana orang di perusahaan memperhatikan ketepatan, kemampuan dalam menganalisis dan memperhatikan dengan element.
- 3) Orientasi pada hasil (*outcome orientations*). Sampai dengan sejauh mana manajemen berfokus pada hasil ketimbang teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang (*people orientation*). Sampai sejauh mana keputusan manajemen dalam memperagakan dampaknya pada orang-orang di dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim (*Team orientation*). Sampai sejauh mana pekerjaan yang dilakukan tim dibandingkan dengan pekerjaan perorangan.
- 6) Keagresifan (*Aggressivness*). Sampai dengan sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang kooperatif
- 7) Stabilitas (*Stability*). Sampai sejauh kegiatan dan keputusan organisasi menekankan dipertahankannya status quo.

Gambar 2.1.2.3 Dimensi Budaya Organisasi



Sumber : Robbins dan Coulter (2009;63)

2.1.2.4 Mengukur Efektifitas Budaya Organisasi

Manajer bisnis dapat menyebarkan berbagai metode untuk mengevaluasi dan mengukur efektivitas budaya organisasi mereka. O'Reilly dkk. (2014) menunjukkan bahwa memilih metode pengukuran yang tepat adalah penting karena metode tersebut harus menangkap setiap aspek budaya organisasi yang mungkin unik untuk organisasi yang bersangkutan. Hartnell et al. (2011) menemukan ketidaksepakatan dan kurangnya standarisasi universal untuk mengukur efektivitas budaya organisasi.

O'Reilly dkk. (2014) mengembangkan metode dengan 6 faktor: kemampuan beradaptasi, *integrity*, *collaboration*, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada customer/pelanggan, dan berorientasi pada detail untuk mengukur efektivitas budaya organisasi. Flamholtz dan Randle (2012) menunjukkan tiga elemen: penyalarsan budaya, konsistensi perilaku, dan kesenjangan budaya untuk mengukur efektivitas budaya organisasi. Hacker (2015) menegaskan bahwa enam faktor O'Reilly et al. lebih rinci dan tepat untuk mengukur organisasi. nilai, kepercayaan dan norma. Evaluasi membantu mengidentifikasi kesenjangan budaya yang ada yang menyoroti perbedaan antara nilai yang diinginkan dan aktual di setiap faktor.

Fusch dan Gillespie (2012) mengembangkan model analisis kinerja untuk menilai kesenjangan antara kinerja organisasi yang diinginkan dan aktual. Model analisis kinerja Fusch dan Gillespie mengilustrasikan bagaimana manajer bisnis mengidentifikasi kesenjangan kinerja dengan membandingkan kinerja aktual organisasi dengan kinerja yang diinginkan. Sebuah kinerja organisasi yang diinginkan melibatkan analisis rinci visi organisasi, misi, strategi, tujuan, sasaran, dan hasil yang diinginkan lainnya. Analisis kinerja aktual melibatkan pembahasan faktor internal dan eksternal termasuk hubungan ekonomi, pasar, dan pelanggan. Fusch dan Gillespie menunjukkan pentingnya mengidentifikasi kesenjangan kinerja sebagai jalur utama penerapan intervensi kinerja yang efektif. Fusch dan Gillespie menggunakan pendekatan kehidupan kerja sebagai intervensi kinerja untuk menciptakan budaya organisasi yang efektif dan meningkatkan kinerja.

lamholtz dan Randle (2012) mengembangkan metode dengan lima dimensi utama budaya organisasi: orientasi pelanggan, orientasi karyawan, standar kinerja

dan akuntabilitas, komitmen terhadap perubahan dan inovasi, dan orientasi proses perusahaan untuk mengukur efektivitas budaya organisasi, Orientasi pelanggan melibatkan bagaimana manajer bisnis memahami permintaan pelanggan mereka dan bagaimana karyawan melayani pelanggan mereka. Manajer bisnis harus mengidentifikasi nilai-nilai organisasi mereka untuk memandu karyawan dalam interaksi pelanggan yang efektif (O'Reilly et al., 2014). Nilai-nilai organisasi berkontribusi pada efektivitas budaya organisasi dengan mempertahankan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi (Hartnell et al., 2011).

Orientasi karyawan melibatkan bagaimana anggota organisasi berperilaku saat melakukan pekerjaan mereka di organisasi (Flamholtz dan Randle, 2012). Manajer bisnis menggunakan orientasi karyawan untuk mempertahankan budaya organisasi yang efektif. Dimensi budaya organisasi ketiga dari metode Flamholtz dan Randle melibatkan bagaimana standar kinerja dan akuntabilitas berkolaborasi dalam proses bisnis organisasi. Standar-standar ini menguraikan bagaimana karyawan bertanggung jawab atas peran pekerjaan mereka, dan bagaimana mereka menerima evaluasi dan penghargaan kinerja mereka. O'Reilly dkk. (2014) menunjukkan bahwa kinerja dan standar akuntabilitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja serta perilaku karyawan.

Green (2012) menunjukkan bahwa standar kinerja dan akuntabilitas berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, dan efektivitas budaya organisasi. Flamholtz dan Randle (2012) menunjukkan bahwa komitmen terhadap perubahan dan inovasi melibatkan kesiapan manajer bisnis untuk memimpin perubahan yang tidak terduga dan meningkatkan produk dan layanan. Komitmen terhadap inovasi dan kesiapan untuk berubah merupakan kontribusi strategis yang penting bagi efektivitas budaya organisasi (Hartnell et al., 2011). Orientasi proses perusahaan adalah proses bagaimana struktur bisnis perusahaan beroperasi dengan perencanaan, pengorganisasian, pengambilan keputusan, komunikasi, dan tanggung jawab sosial (Flamholtz dan Randle, 2012). Efektivitas budaya organisasi melibatkan perencanaan yang layak secara ekonomi, proses pengambilan keputusan yang transparan, saluran komunikasi yang jelas, dan organisasi yang bertanggung jawab secara sosial (O'Reilly et al., 2014).

Budaya organisasi yang efektif melibatkan karyawan yang bermotivasi tinggi, tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, standar kinerja yang mapan, keterbukaan terhadap perubahan, inovasi, dan orientasi proses perusahaan yang jelas (Flamholtz dan Randle, 2011). Beragam aspek efektivitas budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja perusahaan (Schneider et al., 2013). Misalnya, budaya organisasi yang mendukung dapat berkontribusi pada kepuasan karyawan, budaya organisasi yang inovatif dapat berkontribusi pada pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi, dan budaya organisasi birokrasi dapat meningkatkan efisiensi (O'Reilly et al., 2014). Kepemimpinan sebuah organisasi menggunakan alat ukur yang tepat dan konsisten untuk mengevaluasi peran budaya organisasi dalam grup organisasi (Zahavi dan Lavie, 2013). Eukeria dan Favourates (2014) menunjukkan bahwa banyak manajer grup perusahaan yang sukses menggunakan laba atas modal, laba bersih, atau laba per saham untuk mengukur kinerja perusahaan anggota.

Tabel 2.1.2.4. Perbedaan Budaya Organisasi Antara yang Kuat dan Lemah

Budaya Organisasi Yang Kuat	Budaya Organisasi Yang Lemah
Budaya dibentuk Berdasarkan filosofi dengan norma-norma yang kuat	Budaya terbentuk dengan sendirinya tanpa filosofi dan norma-norma yang jelas
Budaya membentuk kepribadian yang terarah	Kepribadian para anggota terbentuk dengan sendirinya
Memiliki <i>nilai-nilai</i> yang dianut dan diyakini bersama	Terdapat sedikit <i>nilai-nilai</i> yang dianut dan diyakini
Karyawan memahami budaya dan keterkaitannya dengan tujuan organisasi	Budaya dan tujuan organisasi berjalan masing-masing

Sumber : Rangkuman Penulis, 2023

2.1.3 Retensi Karyawan

Teori ekuitas berkonsentrasi pada penentuan apakah pembagian sumber daya yang adil terjadi antara dua mitra dalam suatu hubungan. Ekuitas diukur melalui perbandingan rasio kontribusi atau biaya dengan manfaat atau penghargaan bagi setiap individu. Teori ekuitas dianggap sebagai salah satu teori keadilan yang pertama kali dikembangkan pada tahun 1960-an oleh J. Stacy Adams, seorang

psikolog yang mempelajari perilaku dan lingkungan kerja. Teori ini menyatakan bahwa karyawan berusaha menjaga kesetaraan antara sumbangan yang mereka berikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang mereka terima, sejalan dengan sumbangan dan imbalan yang dirasakan oleh orang lain. Menurut Teori Ekuitas, untuk memaksimalkan kepuasan individu, kita cenderung menciptakan system di mana sumber daya dapat dibagi secara adil diantara anggota kelompok. Ketidakseimbangan dalam hubungan akan menyebabkan ketidakpuasan di antara individu sampai pada tingkat yang setara dengan ketidakseimbangan tersebut. Keyakinannya adalah bahwa orang menghargai perlakuan yang adil, yang memotivasi mereka untuk menjaga keadilan dalam hubungan kerja dan organisasi mereka. Struktur ekuitas di tempat kerja didasarkan pada perbandingan kontribusi dan imbalan. Kontribusi merujuk pada sumbangan yang dilakukan oleh karyawan untuk organisasi.

Selanjutnya, teori 2 faktor Herzberg mempertimbangkan variabel motivasi berbasis organisasi yang secara khusus mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Teck dan Waheed, 2011). Kepuasan atau ketidakpuasan kerja merupakan faktor prediktor retensi karyawan. Teori 2 faktor Herzberg menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berbeda, yaitu faktor motivasi dan faktor kebersihan. Faktor motivasi melibatkan aspek-aspek pekerjaan yang mendorong orang untuk berkinerja dan mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap atau meninggalkan organisasi. Faktor motivasi ini terkait dengan aspek intrinsik pekerjaan dan meliputi variabel seperti keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan, pelatihan dan pengembangan, dan lain sebagainya. Di sisi lain, faktor kebersihan berasal dari faktor ekstrinsik yang tidak terkait langsung dengan pekerjaan, seperti gaji, bonus, dan tunjangan lainnya.

Tabel 2.1.3.1 Kerangka Teoritis Retensi Karyawan

Teori	Penulis	Karakteristik
Equity Theory	Adams (1960)	Orang tidak hanya mempertimbangkan hadiah yang mereka terima sebagai imbalan atas kinerja atau upaya mereka, tetapi juga tentang orang lain yang menerima.

Teori	Penulis	Karakteristik
		<p>Karyawan membandingkan upaya mereka seperti kualifikasi, pengalaman, kinerja, kompetensi, dan keterampilan dan penghargaan seperti penilaian, promosi, bonus, kenaikan gaji, dan pengakuan untuk upaya dan penghargaan karyawan lain.</p> <p>Karyawan yang meninggalkan organisasi karena perlakuan yang bias, tidak adil, tidak adil ini perasaan ketika mereka tidak menerima imbalan yang adil atas kontribusi atau usaha mereka.</p>

Sumber : Rangkuman Penulis, 2023

Menurut Mathis dan Jackson (2006), retensi karyawan dapat diartikan sebagai usaha untuk dapat mempertahankan karyawan di dalam organisasi. Retensi karyawan melibatkan berbagai kebijakan dan praktik yang bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan tetap akan tinggal di dalam organisasi untuk periode waktu yang tidak sebentar. Dalam hal ini, penting untuk menjaga sikap, kondisi, dan lingkungan kerja karyawan agar kinerja mereka tetap baik bahkan meningkat. Organisasi diharapkan untuk memperhatikan semua hal yang terkait dengan hak-hak karyawan. Retensi karyawan sangat penting untuk organisasi yang ingin berkembang dan sukses di masa depan. Keberhasilan sebuah organisasi sangat terkait erat dengan hal ini. Retensi karyawan telah menjadi perhatian utama dalam organisasi, dan banyak studi telah membuktikan bahwa mengabaikan hal ini dapat berakibat fatal dan menyebabkan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Hom dan Griffeth (1995) menjelaskan dalam sebuah penelitian bahwa proses mendorong karyawan untuk tinggal dalam waktu lama atau sampai penyelesaian proyek disebut sebagai retensi. Wycsocki, B (1997) mengemukakan

pandangan “*The Society of Human Resource Management*” bahwa retensi karyawan adalah topik terpanas dalam skenario saat ini. Drucker (1999) menjelaskan bahwa karyawan secara sukarela berhenti dari pekerjaan mereka adalah masalah retensi potensial. Trip, R, saat membahas omzet menyatakan bahwa untuk banyak organisasi, pergantian sukarela merupakan tantangan besar. Pergantian sukarela mengacu pada kepergian seorang karyawan dalam suatu organisasi secara sukarela yaitu Karyawan sendiri memutuskan untuk keluar/mengundurkan diri dari organisasi. Dalam perputaran yang tidak disengaja, pimpinan mengeluarkan karyawan yaitu karyawan meninggalkan organisasi dengan enggan. Ini bisa jadi karena kinerja yang rendah, konflik atau karena keinginan kerja. Ketika seorang berkinerja rendah meninggalkan organisasi, itu disebut sebagai pergantian fungsional. Ketika seorang berkinerja tinggi pergi, itu disebut sebagai pergantian disfungsional yang menimbulkan biaya bagi suatu organisasi. Terence et al., (2001) menyatakan demikian banyak alasan bagi seorang karyawan untuk keluar secara sukarela. Beberapa mungkin pribadi dan beberapa mungkin dipengaruhi oleh organisasi faktor. Alasan pribadi seperti situasi keluarga, pertumbuhan karir dan tawaran pekerjaan yang menarik dll. Faktor organisasi termasuk kurangnya peluang promosi, perlakuan tidak adil di antara karyawan dan ketidaksesuaian antara nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi dll., Omset keseluruhan merupakan masalah besar bagi organisasi dan individu.

Selanjutnya dibahas dengan jelas bahwa terjadinya guncangan yang diharapkan atau tidak terduga mengarah pada pemikiran serius (yaitu niat) untuk meninggalkan. Guncangan mungkin positif, negatif atau netral. Positif seperti tawaran pekerjaan alternatif, kehamilan dll, Negatif seperti itu seperti meninggalkan teman, penilaian kinerja yang buruk dll dan netral seperti relokasi pasangan, perubahan administrasi dll. Maqsood Haider dkk. (2005) melakukan penelitian di bidang telekomunikasi dan menyimpulkan bahwa persaingan untuk berburu dan mempertahankan bakat lebih sulit sepanjang waktu dan membahas bahwa praktik sumber daya manusia yang efektif menunjukkan hal yang positif dan hubungan langsung dalam mempertahankan karyawan. Selanjutnya dianalisis bahwa budaya dan kompensasi memiliki hubungan yang positif dampak;

pelatihan dan pengembangan memiliki dampak negatif terhadap retensi karyawan. Abeysekera (2007) dalam sebuah penelitian mengevaluasi praktik SDM seperti informasi realistis tentang pekerjaan, analisis pekerjaan, kehidupan kerja keseimbangan dan kesempatan karir, dukungan supervisor dan kompensasi dan dampaknya terhadap niat karyawan untuk cuti yang mengakibatkan kompensasi dan analisis jabatan berpengaruh positif terhadap *turnover* karyawan. Jerami (2009) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan mencakup komponen seperti komitmen dan upaya diskresioner. Komitmen merujuk untuk keterikatan karyawan dengan organisasi dan niat untuk melanjutkan. Upaya diskresioner mengacu pada kesiapan karyawan untuk keluar. Dibahas bahwa kedua komponen ini harus diperhatikan secara serius. Taylor (2010) sambil menjelaskan turnover menyatakan bahwa faktor penarik dan pendorong harus dipertimbangkan. Daya tarik positif terhadap alternatif kesempatan kerja adalah faktor penarik, di mana karyawan mencari kesempatan kerja alternatif bahkan jika mereka bahagia dan puas. Dalam keadaan ini, sangat penting bagi pemberi kerja/manajemen untuk memahami nilai sebenarnya dari karyawan mereka dan mengidentifikasi alasan untuk mencari atau apa yang mereka harapkan dalam pekerjaan saat ini dan ini akan membantu untuk mempertahankan talenta. Faktor penting berikutnya adalah faktor pendorong, di mana beberapa keadaan yang tidak memuaskan terjadi organisasi saat ini yang membuat karyawan pergi untuk menyempurnakan kehidupan kerja.

2.1.3.1 Indikator Retensi Karyawan

2.1.3.2 Strategik Retensi Karyawan

Retensi karyawan merujuk kepada kemampuan suatu badan usaha untuk menjaga karyawan terbaiknya agar supaya tetap bekerja di dalam organisasi. Jika badan usaha telah mengalokasikan sumber daya untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia, upaya tersebut akan menjadi sia-sia jika tidak berhasil mempertahankan para pegawai dalam jangka waktu yang lama. Menurut Mathis dan Jackson, terdapat 3 indikator dalam retensi karyawan, yaitu:

- 1) Peluang karier di organisasi, yang mencakup memberikan kesempatan karir yang sama pada setiap karyawan sehingga mereka yang dapat mengembangkan masa depannya.

- 2) Penghargaan yang diserahkan, di mana perusahaan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja yang telah dihasilkan oleh karyawan.
- 3) Relasi antar karyawan, di mana sesama karyawan tidak melakukan diskriminasi atau membedakan satu karyawan dengan yang lainnya.

Mason (2008) melakukan penelitian dan menyimpulkan bahwa strategi retensi saat ini diakui sebagai strategi yang vital di sebagian besar industri. Sepuluh strategi retensi teratas menurut Mason (2006) , adalah sebagai berikut:

- 1) Perlakukan karyawan seperti cara seseorang memperlakukan kliennya yang berharga.
2. Menjadikan karyawan tersebut jatuh cinta dengan perusahaan/organisasi tempatnya melekat.
3. Susun strategi yang kuat untuk retensi yang pada akhirnya membawa keuntungan perekrutan.
4. Orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat.
5. Uang adalah pendorong tetapi bukan alasan utama bagi karyawan untuk tetap tinggal.
6. Untuk menentukan mengapa karyawan, tinggal dan keluar, bentuklah komite karyawan.
7. Gaya kepemimpinan manajemen.
8. Pengakuan
9. Menyenangkan dalam tim kerja
10. Paket manfaat kompetitif.

Gbervbie (2010) menganalisis strategi retensi organisasi dan kinerja karyawan di perbankan menghasilkan bahwa strategi retensi karyawan yang sesuai akan membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun strategi retensi karyawan menurut Gbervbie (2010), adalah sebagai berikut:

1. Karyawan harus didorong dengan perlakuan manusia yang adil
2. Karyawan harus diberi tahu secara berkala tentang alasan mengambil tindakan.
3. Implementasi kebijakan dan praktik mencerminkan bagaimana manajemen memiliki pandangan terhadap karyawan dan bagaimana ramah manajemen

dengan karyawan dan itu adalah kemampuan organisasi untuk menepati janji dan integritas.

4. Paket gaji reguler meningkatkan retensi karyawan
5. Partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan retensi

2.2 Penelitian yang terdahulu

Ada banyak rujukan dari penelitian sebelumnya yang menjadi salah satu pilar dalam melakukan penelitian dan detail tambahan tentang topik penelitian. Perbandingan penelitian-penelitian yang menjadi bagian dari latar belakang penelitian ini ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti (Tahun)	Variabel Dan Method Analisis	Hasil Penelitian
1	<i>Faktor effecting Employee Engagement at Non Profit Organization: A Case in Vietnam, Linh GiangThii Nguyen (2020)</i>	Variabel: Kepemimpinan, Desain Kerja, Pembelajaran dan Pengembangan, Pengakuan, Keseimbangan Antara Kerja Dan Kehidupan Pribadi (D) Keterlibatan karyawan (Y) Metode Analisis: Regresi Linier Berganda	Dua faktor yang yang mendorong keterlibatan dalam konteks organisasi nirlaba, yaitu desain kerja dan keseimbangan antara <i>work-life balance</i> Desain kerja berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan karena pertumbuhan pribadi, yang telah muncul secara konsisten sebagai jawaban atas pertanyaan tentang alasan terbesar mempertahankan karyawan dan berkontribusi, Sebagian besar dapat dicapai melalui pembelajaran yang dilakukan sambil melakukannya. Tidak sepenting <i>work design</i> ,

No	Judul dan Peneliti (Tahun)	Variabel Dan Method Analisis	Hasil Penelitian
			namun <i>work-life balance</i> juga terbukti sebagai faktor yang kemungkinan besar berpengaruh terhadap keberhasilan terhadap keterikatan organisasi nirlaba.
2	<i>Effects of Employee Engagement on Employee Retention Strategiec at the Christian Council of Zimbabwe, Lynch Vurande (2020)</i>	Variabel: <i>Employee Engagement</i> (X) Retensi Karyawan (Y) Analisis Metode : Analisis Korelasi Pearson	Ada korelasi positif yang sangat kuat antara keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. Ada korelasi positif yang sangat kuat antar peluang pengembangan karir dan retensi karyawan.
3	<i>Effect of Organizational Cultures On Employees Performances: A Mediating Roles of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector, Mohamed Sni (2021)</i>	Variabel: Analisis Metode: Analisis Partial Least Squares Struktural Equations Modeling	1. <i>Organizational Culture</i> dan <i>Employee Engagement</i> adalah faktor paling penting dan kunci untuk mengaktualisasikan <i>Employee Performance</i> . 2. <i>Organizational Culture</i> tidak hanya hanya meningkatkan perilaku <i>Employee Performance</i> tetapi juga mengurangi perilaku negatif melalui peran mediator parsial sikap karyawan di tempat kerja.
4	<i>Rewards And Employees Retentions In Non Governmental Oranization: A Comparatives Studys Of Plan International</i>	Variabel : Penghargaan karyawan (X1) Pergantian Karyawan (X2), Retensi Karyawan (Y) Metode Analisis :	1. Korelasi positif antara imbalan dan retensi karyawan di LSM. 2. Ada hubungan signifikan antara penghargaan keuangan dan retensi karyawan

No	Judul dan Peneliti (Tahun)	Variabel Dan Method Analisis	Hasil Penelitian
	<i>And Safe The Children, Nakiyimba Christne, Emuron Ldia (2020)</i>	Menggunakan data Pearson Koefisien, ANOVA, konten, logika dan metode inferensi masing-masing	
5	Pengaruh Kepuasan Kerja, kompensasi Non Financial, Serta Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan, Diva Dirya dan I Made Artha (2020)	Variabel : Kepuasan Kerja (X1), Kompensasi (X2), Budaya Organisasi (X3), Retensi Karyawan (Y) Metode Analisis : Regresi Linier Berganda	1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap retensi karyawan. 2. Dengan meningkatkan kepuasan kerja, kompensasi, serta budaya organisasi maka akan mampu mempertahankan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.
6	Pengaruh Budaya Organisasi, komitmen Organisasionl dan kompensasi Terhadap Retensi Karyawan (I Putu Agus dan I Wayan Mudiarta, 2018)	Variabel : Budaya Organisasi (X1), komitmen Organisasional (X2), kompensasi (X3), Retensi Karyawan (Y). Ananlysis Method : Regresi Linier Bergandaa.	Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan.
7	Peran Mediation Employee Engagement kepada Pengaruh Talents	Variabel : <i>Employee Engagement (M)</i> , <i>Talent Management (X1)</i> ,	1. Talent management tidak berpengaruh terhadap <i>employee retention</i> . 2. Talent management memiliki

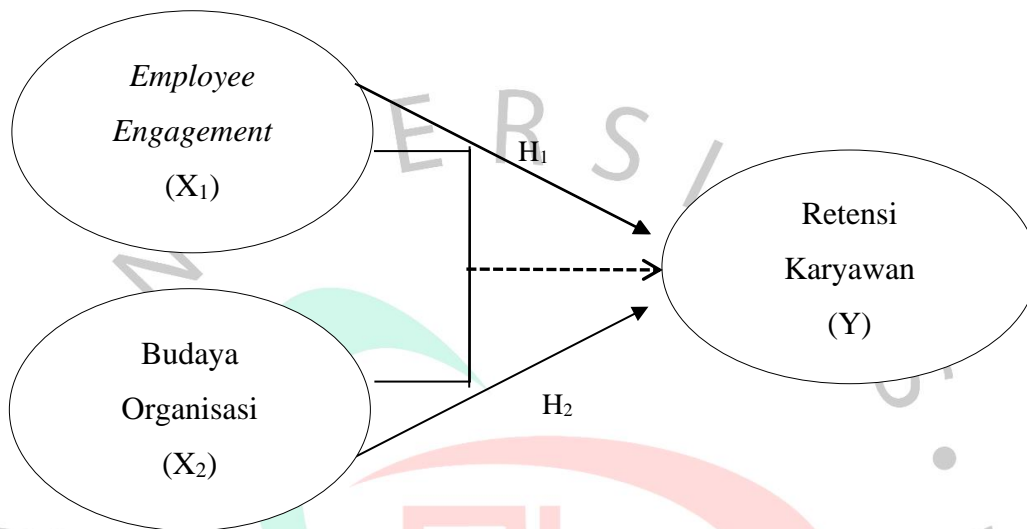
No	Judul dan Peneliti (Tahun)	Variabel Dan Method Analisis	Hasil Penelitian
	Management Terhadap <i>Employee Retention</i> (M. Ekhsan dan M. Taopik, 2020)	<i>Employee Retention</i> (Y) Metode kuantitatif dengan perangkat lunak aplikasi SEM Smart PLS sebagai alat analisis	dampak positif dan signifikan terhadap <i>engagements</i> , 3. <i>Employee engagement</i> memiliki dampak positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . 4. <i>Employee engagement</i> mampu memberikan pengaruh positif di dalam memediasi hubungan talent management terhadap <i>employee retention</i>

Sumber : Rangkuman Penulis, 2023

2.3 Kerangka Berpikir

Menurut Polanciks (2009), rangka berfikir diartikan sebagai diagram yang berperan sebagai alur logika sistematis tema yang akan ditulis. Polanciks menempatkan hal ini untuk kepentingan penelitian. Dimana rangka berpikir tersebut dibuat Berdasarkan pertanyaan penelitian. pertanyaan itulah yang menggambarkan himpunan, konsep atau mempresentasikan hubungan antara beberapa konsep. Sugiyono mendefinisikan kerangka berpikir sebagai model konseptual yang dimanfaatkan sebagai teori yang ada kaitannya dengan beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai masalah penting. Konteks yang dimaksud untuk rangka penelitian. Kerangka berpikir dalam penelitian kuantitatif adalah sekumpulan teori-teori yang dapat membangun pola pikir atau paradigma peneliti dan selanjutnya dapat memperkuat alasan peneliti untuk menyatakan hipotesis. Dari kerangka berpikir yang dilandasi oleh teori-teori pendukung yang kuat, dapat membuat peneliti memiliki alasan untuk menyatakan bahwa adanya korelasi dan/atau pengaruh antara dua buah Variabel ataupun lebih, sehingga membentuk hubungan kausal yang jelas.

Berdasarkan teori *Needs Satisfaction Framework* dan *Organizational Culture* mengenai penjelasan hubungan antara variabel *employee engagement* dan Budaya organisasi dengan variabel retensi karyawan di atas, maka penulis merumuskan model penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Berikut keterangan kerangka penelitian yang digambarkan pada gambar 2.3

- X₁, X₂ : Variabel bebas atau independen
- Y : Variabel terikat atau dependen
- > : Hubungan Parsial
- - - - -> : Hubungan Simultan

2.4 Hipotesis

Dalam konteks ini, hipotesis dapat diartikan sebagai sebuah pernyataan mengenai prediksi atau dugaan yang memerlukan pengujian lebih lanjut. Menurut definisi Sekaran (2016), hipotesis adalah merupakan korelasi logis yang dapat diprediksi antara 2 atau lebih variabel yang diungkapkan melalui pernyataan yang dapat diuji. Dalam penelitian kuantitatif, hipotesis umumnya berfungsi untuk menjelaskan adanya hubungan dan/atau pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam hal ini, berdasarkan penelitian sebelumnya dan teori yang telah diajukan mengenai peran *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan, dapat diajukan hipotesis-hipotesis berikut ini:

2.4.1 Peran *employee engagement* dalam mempengaruhi retensi karyawan

Aguenza dan Som (2012) menekankan bahwa retensi dan keterlibatan karyawan merupakan hal mendasar bagi organisasi. Hal ini menjadi kekuatan pendorong untuk mencapai pengembangan yang direncanakan dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Samuel dan Chipunza (2009), *turnover* terjadi ketika karyawan meninggalkan karyawannya dan menjadi perlu untuk menggantinya, yang memerlukan biaya bagi organisasi. Untuk alasan ini, Khan dan Aleem (2014) berpendapat bahwa mempertahankan karyawan, terutama yang paling berbakat, telah menjadi tantangan utama bagi para manajer. Mike Johnson (2004) dalam bukunya "*The new rules of engagement*" menggambarkan bahwa salah satu pertempuran organisasi yang paling hebat selama 10 tahun ke depan dan itu adalah kemampuan organisasi untuk melibatkan karyawan untuk bekerja dengan bisnis perusahaan dengan sukses. Gemma Robertson-Smith dan Carl Markwick (2005) dalam survei IES Engagement 2005 membahas tentang kepuasan kerja, perasaan dihargai dan terlibat, kesempatan yang sama, kesehatan dan keselamatan, pelayanan total, etnisitas, komunikasi, dan kerja sama adalah pendorong keterlibatan karyawan dalam organisasi. Hemsley dan Fraser (2008) mengutip bahwa keterlibatan karyawan yang lebih tinggi mengarah pada perputaran karyawan yang rendah yaitu retensi tinggi, produktivitas tinggi dan keuntungan serta pengembalian investasi.

H1 : *Employee Engagement* berpengaruh terhadap retensi karyawan di Yayasan Tuaian Dunia

2.4.2 Peran budaya organisasi dalam mempengaruhi retensi karyawan

Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai, kaidah, keyakinan, dan perilaku yang dipraktikkan oleh organisasi dan anggotanya. Sementara retensi karyawan adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi dan berpotensi tinggi dalam periode waktu yang cukup lama. Korelasi di antara budaya organisasi dengan retensi karyawan telah menjadi fokus utama dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. Beberapa Penelitian telah menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dan kuat dapat berkontribusi pada retensi karyawan yang lebih baik. Misalnya, sebuah penelitian oleh Cameron dan Quinn (2011) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat

dan positif dapat menghasilkan rasa identitas yang kuat dan komitmen terhadap organisasi, yang dapat meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berfokus pada pengembangan karyawan, penghargaan, dan perhatian terhadap keseimbangan kerja-kehidupan dapat membantu meningkatkan retensi karyawan. Sebagai contoh, penelitian oleh Holtom et al. (2008) menemukan bahwa budaya organisasi yang menghargai dan mendukung karyawan secara emosional dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan berada di organisasi.

Namun, temuan dari beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa tidak selalu terdapat hubungan positif antara Budaya organisasi dan retensi karyawan. Misalnya, Penelitian oleh Cho dan Dansereau (2010.) menemukan bahwa Budaya organisasi yang terlalu konservatif dan kaku dapat mengurangi keinginan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi. *Research* lain oleh Kim et al. (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terlalu berorientasi pada tugas dan hasil dapat mengurangi kepuasan karyawan dan keinginan mereka untuk tetap berada di organisasi. Berdasarkan hal tersebut, penting bagi organisasi Untuk memperhatikan jenis budaya organisasi yang diimplementasikan dan memastikan bahwa itu sesuai dengan kebutuhan dan preferensi karyawan. Dalam rangka untuk menilai pengaruh budaya organisasi pada retensi karyawan, sejumlah variabel pengukuran telah dikembangkan, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, identitas organisasi, dan niat untuk tinggal di organisasi. Studi juga menggunakan metode kuantitatif seperti survei, dan analisis statistik untuk mengevaluasi hubungan antara variabel budaya organisasi dan retensi karyawan. Dalam beberapa kesimpulan penelitian, telah menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dan kuat dapat meningkatkan retensi karyawan, sementara budaya organisasi yang terlalu konservatif atau berorientasi pada tugas dan hasil dapat mengurangi retensi karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan jenis budaya organisasi yang diimplementasikan dan memastikan bahwa itu sesuai dengan kebutuhan dan preferensi karyawan.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan di Yayasan Tuaian Dunia

2.4.3 Peran *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi dalam mempengaruhi terhadap Retensi Karyawan di Yayasan Tuaian Dunia

Keterikatan karyawan sering dianggap sebagai sikap psikologis positif mengarah ke hasil yang menggembirakan lainnya, seperti kepuasan dan komitmen, semuanya yang mendorong karyawan untuk merasa aman, produktif dan akhirnya memilih untuk tetap bekerja di organisasi yang menawarkan semua hal di atas (Tymon et al., 2011).

Penghubungan antara keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan telah dikonfirmasi melalui penelitian yang menggunakan data empiris sebagai dasar. Keterikatan karyawan mengacu pada tingkat komitmen, motivasi, dan kepuasan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Hal ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti design pekerjaan, kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi. Budaya organisasi, di sisi lain, mengacu pada nilai-nilai bersama, keyakinan, sikap, dan perilaku yang menjadi ciri organisasi. Ini mencakup elemen-elemen seperti misi, visi, dan tujuan organisasi, serta kebijakan, prosedur, dan praktiknya. Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif sangat penting untuk mendorong keterikatan dan retensi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka cocok dengan budaya organisasi mereka, mereka lebih cenderung berkomitmen pada pekerjaan mereka, setia pada organisasi, dan termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilannya.

Satu studi yang dilakukan oleh *Societie for Humans Resource Management* (SHRM) memperoleh informasi bahwa organisasi dengan budaya positif yang kuat memiliki tingkat retensi karyawan yang jauh lebih tinggi daripada organisasi dengan budaya lemah atau negatif. Studi ini juga menemukan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam budaya mereka dengan menawarkan peluang untuk pengembangan dan pengakuan karyawan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi. Studi lain oleh Gallup menemukan bahwa karyawan yang terlibat 59% lebih kecil kemungkinannya untuk mencari peluang kerja baru dalam 12 bulan ke depan. Hal ini menunjukkan pentingnya *employee engagement* dalam mempertahankan karyawan. Singkatnya, keterikatan karyawan dan budaya

organisasi terkait erat dan keduanya memiliki dampak signifikan terhadap retensi karyawan. Budaya organisasi yang positif yang mempromosikan keterikatan dapat membantu menciptakan tenaga kerja yang loyal dan berkomitmen, sementara budaya negatif dapat menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi. Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan.

H3 : *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan di Yayasan Tuaian Dunia

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan suatu kesimpulan atau jawaban sementara dari suatu persoalan yang masih perlu adanya pembuktian kebenaran.

Hipotesis dari penelitian ini merupakan :

- 1) Hipotesis 1
Terdapat pengaruh parsial dari *employee engagement* terhadap retensi karyawan pada karyawan di Yayasan Tuaian Dunia.
- 2) Hipotesis 2
Terdapat pengaruh parsial dari budaya organisasi terhadap retensi karyawan pada karyawan Yayasan Tuaian Dunia
- 3) Hipotesis 3
Terdapat pengaruh simultan dari *employee engagement* dan Budaya organisasi terhadap retensi karyawan pada karyawan Yayasan Tuaian Dunia.