

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Lingkungan Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja sangat penting bagi karyawan untuk mendukung kinerja karyawan di perusahaan. Menurut Noah dan Steve (2012) dalam Josephine dan Harjanti (2017), lingkungan kerja adalah keseluruhan hubungan yang terjadi dengan karyawan di tempat kerja. Banyak faktor yang dapat memengaruhi hubungan karyawan di dalam lingkungan kerja, di antaranya adalah kondisi tempat kerja karyawan untuk melakukan aktivitas dan komunikasi yang terjalin baik antara karyawan satu dengan yang lainnya.

Menurut Sedarmayanti (2009) dalam Josephine dan Harjanti (2017) secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik:

1. Lingkungan Kerja Fisik

a. Pewarnaan

Masalah warna dalam suatu ruangan dapat memengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Contohnya, warna gelap atau warna yang kurang menyenangkan bagi orang yang memandangnya akan menurunkan semangat karyawan dalam bekerja, bukan hanya di dinding namun juga kombinasi warna di mesin, peralatan, bahkan seragam yang dikenakan karyawan.

b. Penerangan

Penerangan ruangan kerja menjadi peranan penting dalam meningkatkan semangat karyawan, penerangan tempat kerja dapat membantu karyawan agar dapat bekerja lebih efektif.

c. Udara

Pertukaran udara yang baik adalah dengan adanya ventilasi udara yang cukup pada ruangan kerja, karena hal tersebut dapat menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan. Suhu udara atau temperatur ruang kerja juga dapat memengaruhi kesehatan apabila karyawan bekerja seharian penuh di dalam ruangan tertutup.

d. Suara Bising

Suara bising dapat mengganggu konsentrasi karyawan saat bekerja. Bunyi bising dapat merusak pendengaran dan dapat menyebabkan komunikasi yang salah antar karyawan, oleh karena itu perusahaan diharapkan dapat meminimalisir suara bising tersebut agar tidak mengganggu pekerjaan karyawan.

e. Ruang Gerak

Ruangan dapat memengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Karyawan membutuhkan ruang gerak yang cukup dan efisien untuk melakukan pekerjaan atau tugas. Ruangan kerja yang sempit dapat mengurangi semangat kerja karyawan dalam melakukan aktivitasnya.

f. Keamanan

Keamanan yang ada di perusahaan sangat berpengaruh terhadap semangat dan gairah karyawan. Tempat kerja yang tidak aman akan membuat karyawan merasa gelisah dan sulit berkonsentrasi dalam bekerja.

g. Kebersihan

Kebersihan dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja karena tempat yang kotor, penuh debu dan memiliki bau yang tidak sedap akan membuat karyawan tidak nyaman dan menurunkan konsentrasi yang akhirnya karyawan menjadi malas bekerja.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Sedarmayanti (2011) dalam Pangarso dan Ramadhyanti (2015) menyatakan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Hubungan kerja dibagi menjadi dua:

a. Hubungan kerja dengan rekan kerja

Hubungan kerja yang baik sangat penting bagi karyawan, komunikasi yang baik sangat diperlukan bagi karyawan agar dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan karena diharapkan karyawan dapat saling bekerja sama dan saling membantu untuk meringankan dan menyelesaikan tugas suatu pekerjaan.

b. Hubungan kerja antar karyawan dengan pimpinan

Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitas. Sikap saling bersahabat, saling menghormati antara atasan dengan bawahan dapat memberikan suasana yang hangat di dalam perusahaan dan meningkatkan semangat kerja bagi karyawan, hal ini yang membuat perusahaan lebih mudah mencapai visi organisasi.

Lingkungan kerja yang mendukung menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan agar karyawan senang dalam melakukan pekerjaannya. Ketika karyawan telah nyaman dengan lingkungan kerjanya, maka menjadi salah satu alasan kuat karyawan untuk tidak meninggalkan perusahaan.

Ghosh dan Sahney (2011) dalam Subhash *et al.* (2017) telah mengeksplorasi organisasi sosial seperti hubungan pengawasan, interaksi dengan rekan kerja, kecocokan karyawan dengan organisasi dan subsistem teknis seperti pekerjaan manajerial, dukungan teknologi dan dukungan organisasi yang dirasakan memiliki dampak signifikan terhadap pekerjaan manajerial. Beberapa hal terkait dengan lingkungan kerja yang mendukung penelitian ini adalah:

a) Suasana yang dirasakan

Suasana yang dirasakan oleh karyawan dalam lingkungan kerja menjadi hal utama yang perlu diperhatikan, bagaimana atasan memperlakukan karyawan dengan baik, mengakui serta menghargai

karyawan dan saling memberi kepercayaan akan membuat karyawan merasa dihargai ketika bekerja.

b) Hubungan pengawasan

Hubungan pengawasan memainkan peran nyata dalam menilai kinerja karyawan (Lancaster dan Milia, 2015 dalam Subhash *et al.*, 2017). Pengawas yang langsung melihat kondisi lapangan yang ada di perusahaan akan lebih baik dan objektif dalam menilai kinerja karyawan, selain dapat berinteraksi langsung dengan karyawan dan mempererat hubungan dengan karyawan. Hubungan superior-bawahan yang positif dalam hal berbagi, *feedback*, berbagi informasi, penilaian kinerja, pengakuan, timbal balik, kepercayaan dan kerja sama dapat secara signifikan meningkatkan retensi manajerial (Ghosh dan Sahney, 2011 dalam Subhash *et al.*, 2017).

c) Interaksi dengan rekan kerja

Komunikasi yang terjalin dengan baik antar karyawan menjadi salah satu hal penting yang dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja. Hubungan yang baik antar karyawan juga akan memengaruhi niat karyawan untuk tetap tinggal di dalam organisasi.

d) Persepsi dukungan organisasi

Robbins dan Coulter (2010) menyatakan persepsi dukungan organisasi adalah keyakinan yang dimiliki karyawan jika organisasi dapat menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan. Apabila karyawan merasa cukup dengan dukungan organisasi

yang dirasakan, maka akan mengurangi perputaran karyawan dan kepuasan kerja akan meningkat.

2.2. Retensi Karyawan

Retensi merupakan proses di mana karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi (Mathis dan Jackson, 2008 dalam Robbani, 2012). Usaha untuk mempertahankan karyawan seharusnya adalah hal penting bagi organisasi, sehingga perlu memberikan perhatian khusus kepada SDM secara berkelanjutan. Menurut Sandhya dan Kumar (2011) retensi karyawan adalah proses dimana karyawan didorong untuk bertahan dengan perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Karyawan yang telah berkontribusi banyak bagi perusahaan dan telah mengenal perusahaan dengan baik menjadi salah satu SDM yang perlu diperhatikan dan dipertahankan di perusahaan. Retensi karyawan merupakan elemen penting bagi perusahaan karena menjadi salah satu penggerak utama perusahaan untuk meningkatkan mutu perusahaan.

Curtis dan Wright (2001) dalam Robbani (2012) mengatakan indikator terpenting dari retensi karyawan adalah komitmen organisasional. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap perusahaan, selain itu karyawan akan menjaga nama baik organisasi ketika berada di luar perusahaan. Banyak faktor yang dapat membuat karyawan bertahan lebih lama pada perusahaan, salah satu hal yang harus diperhatikan oleh para manajer SDM selain memberikan kesejahteraan dan karier

yang menjanjikan bagi karyawan, yaitu dengan adanya rasa menghargai dan menghormati yang ditunjukkan oleh atasan terhadap karyawan di perusahaan, keterbukaan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan serta komunikasi yang baik antar karyawan di setiap departemen yang ada di perusahaan.

Tidak sedikit perusahaan yang mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan perusahaan hanya karena permasalahan di bagian departemen SDM, sehingga kinerja di dalam perusahaan menjadi terhambat dan menghabiskan waktu untuk mengatur karyawan perusahaan yang bermasalah. Sumarni (2011) dalam Eddy dan Milly (2016) mengatakan program retensi karyawan yang buruk akan meningkatkan *turnover* dalam perusahaan, jika karyawan mendapatkan apa yang karyawan inginkan, maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan. Retensi karyawan menjadi tugas penting bagi manajer SDM jika ingin menjaga keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kualitas perusahaan. Stabilitas kinerja yang baik ditunjukkan dengan tercapainya tujuan organisasi dan perusahaan memiliki target yang berkelanjutan.

2.3. Keterlibatan Organisasi

Keterlibatan adalah kekuatan yang mengikat antara perusahaan dan karyawan baik secara emosional, rasional maupun motivasional yang mampu mendorong kinerja optimal individu sehingga membuat perusahaan mampu mencapai tujuannya dan memiliki keunggulan bersaing (Marcey *et al.*, 2009 dalam Widyarti, 2016).

Organisasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yaitu kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu, atau sebagai suatu kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan pengertian keterlibatan dan organisasi tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan keterlibatan organisasi merupakan suatu tindakan dari masing-masing individu untuk bekerja sama dan turut berpartisipasi dengan orang-orang yang ikut berproses dan berkarya dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Palmer dan Ginac (2012) menjelaskan keterlibatan secara operasional didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan memuji organisasi tempat karyawan bekerja kepada orang lain (*Praise*), karyawan menunjukkan kinerja jauh lebih baik dari yang diharapkan (*Perform*), dan bagaimana karyawan dapat bertahan dalam menghadapi kesulitan (*Persist*). *Praise* dapat dikatakan karyawan memiliki keinginan untuk berbagi pengalaman menyenangkan selama berada di tempat kerja. Karyawan dengan senang hati akan menceritakan dan mengenalkan tempat karyawan bekerja. *Perform* menjelaskan jika karyawan bersedia bekerja dengan sepenuh hati, serta memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan tanpa merasa dibebani, juga karyawan termotivasi untuk berkembang menjadi lebih baik bersama perusahaan. *Persist* mengindikasikan karyawan untuk berkomitmen pada organisasi dan tidak akan meninggalkan organisasi, bahkan ketika perusahaan mengalami kesulitan atau masalah.

Banyak yang dapat dilakukan untuk memberikan kontribusi ketika ingin terlibat dalam perusahaan, salah satunya adalah ikut memotivasi karyawan yaitu dengan memberikan kebutuhan karyawan baik berupa fasilitas dalam lingkungan perusahaan yang dapat membantu kelancaran karyawan dalam bekerja, atau bersedia menerima saran atau masukan dari karyawan dan mendengarkan kemudian memberikan solusi dari keluhan yang disampaikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Menurut Richman *et al.* (2008) dalam Subhash *et al.* (2017) karyawan yang terlibat akan terlihat lebih berkomitmen pada organisasi dan membawa hasil bisnis yang baik. Hubungan dengan rekan kerja, hubungan pengawasan, kebijakan dan prosedur organisasi, iklim kerja yang mendukung, dan lingkungan kerja yang mendukung adalah elemen integral dari iklim kerja positif yang mendorong keterlibatan karyawan (Shuck *et al.*, 2010 dalam Subhash *et al.*, 2017).

2.4. Penelitian Terdahulu

Effects of Supportive Work Environment On Employee Retention: Mediating Role of Organizational Engagement (Subhash *et al.* 2017). Penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja yang mendukung secara signifikan berpengaruh terhadap retensi karyawan, dan keterlibatan organisasi menjadi pemediasi pengaruh antara lingkungan kerja yang mendukung dan retensi karyawan. Penelitian menunjukkan lingkungan kerja memainkan peran penting dalam memprediksi retensi karyawan. Keterlibatan organisasi secara parsial

memediasi hubungan antara lingkungan kerja yang mendukung pada retensi karyawan.

A Study of Impact of Working Environment on Retention of Employees (Mandhanya, 2015). Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan. Dalam penelitian ini mengungkapkan karyawan berharap mendapatkan kebutuhan dan aspirasi yang diberikan oleh pihak perusahaan. Penelitian tersebut juga mengungkapkan yang termasuk dalam karakteristik lingkungan kerja adalah budaya yang efektif, kepuasan karyawan, integritas, kepercayaan, otonomi, otoritas, komunikasi, koordinasi, keamanan kerja, penilaian kinerja yang adil, pengakuan, dan partisipasi serta keterlibatan karyawan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

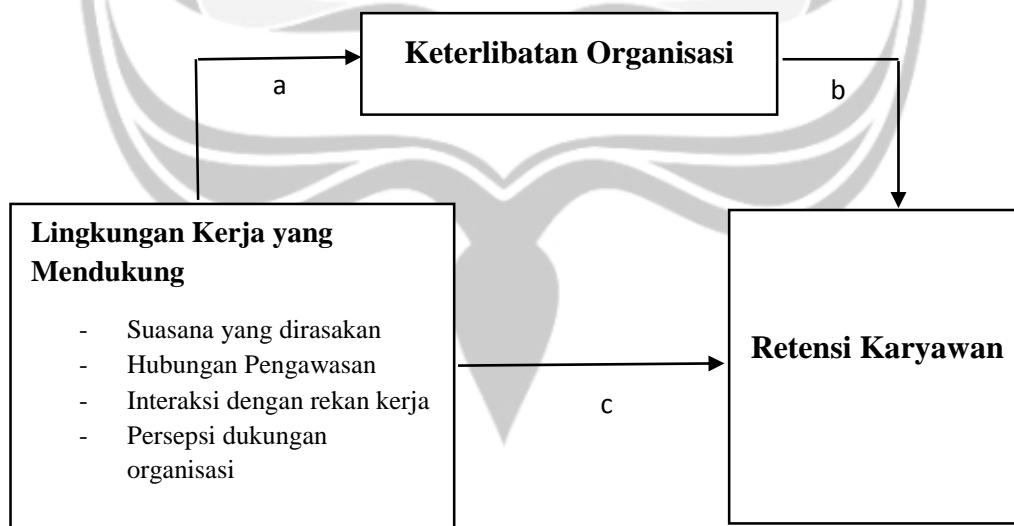
No	Judul	Variabel	Kesimpulan
1.	<i>Effects of Supportive Work Environment On Employee Retention: Mediating Role of Organizational Engagement</i> Subhash C. Kundu dan Kusum Lata (2017) dalam <i>International</i>	Dependen: <i>Supportive work environment</i> Independen: <i>Employee retention</i> Mediator: <i>Organizational engagement</i> Variabel Kontrol: <i>Gender Sector</i>	Lingkungan kerja yang mendukung menjadi peran penting dalam memprediksi retensi karyawan. Keterlibatan organisasi menjadi pemediasi hubungan

	<i>Journal of Age Organizational Analysis.</i> Vol 25, issue 4.		antara lingkungan kerja yang mendukung dan retensi karyawan
--	--	--	---

Lanjutan Tabel 2.1

2.	<i>A Study of Impact of Working Environment on Retention of Employees</i> Yogita Mandhanya (2015) dalam <i>Sona Global Management Review</i> . Vol 9, issue 4.	Variabel Dependen: <i>Working environment</i> Independen: <i>Employee Retention</i>	Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan.
----	---	--	---

2.5. Kerangka Penelitian



Gambar 2 1

Kerangka Penelitian

Perusahaan berusaha menjaga hubungan yang sehat dengan karyawan melalui lingkungan kerja yang mendukung seperti suasana yang dirasakan,

hubungan pengawasan, interaksi dengan rekan kerja dan dukungan organisasi (Subhash *et al.*, 2017). Suasana yang nyaman, relasi yang baik antar karyawan dan perilaku atasan dapat menjadi pertimbangan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi. Lingkungan kerja yang positif memiliki dampak langsung terhadap kenyamanan karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang mendukung menumbuhkan retensi sesuai dengan yang diharapkan (Richman *et al.*, 2008) dalam Subhash *et al.*, 2017).

Nutov dan Hazzan (2014) menyatakan keterlibatan organisasional menekankan pada identifikasi kebutuhan karyawan yang secara strategis digabungkan dengan budaya organisasi. Dessler (2013) menyatakan budaya dan lingkungan dalam perusahaan menentukan retensi karyawan, perusahaan yang sangat politis dan kaku mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sementara perusahaan yang membuat karyawan merasa nyaman mendorong karyawan tetap bertahan di perusahaan.

Menurut Walker (2001) dalam Subhash *et al.* (2017) ada tujuh faktor utama yang mendorong retensi karyawan di antaranya adalah pekerjaan yang menantang, kesempatan untuk belajar, hubungan positif dengan rekan kerja, kompensasi dan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, pengakuan kemampuan, keseimbangan kehidupan kerja, dan komunikasi yang baik. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi pertimbangan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. *Company Development Dimensions International* (DDI) dalam Dessler (2013) menyatakan ada beberapa program yang dapat membangun retensi karyawan salah satunya adalah budaya dan lingkungan kerja. Perusahaan yang

memiliki lingkungan kerja yang kondusif akan semakin terlibat dalam organisasi. Karyawan yang terlibat akan menjadi aset penting perusahaan (Bhatnagar, 2007 dalam Subhash *et al.*, 2017).

Penelitian Subhash *et al.* (2017) menemukan pengaruh positif antara lingkungan kerja yang mendukung dan keterlibatan organisasi, hasilnya menyimpulkan keterlibatan organisasi secara parsial memediasi pengaruh antara lingkungan kerja yang mendukung dan retensi karyawan.

2.6. Hipotesis

Ramlall (2003) dalam Subhash *et al.* (2017) telah menyatakan orang-orang bersedia bekerja dalam suatu lingkungan organisasi yang memiliki suasana yang menyenangkan dan kontribusi karyawan dapat dihargai dengan baik. Hasil penelitian dari Dawson dan Abbott (2011) dalam Subhash *et al.* (2017) menunjukkan mempekerjakan orang yang tepat dan menempatkan karyawan dalam budaya organisasi yang tepat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dan mengurangi pergantian karyawan.

Karyawan lebih cenderung bertahan ketika ada lingkungan kerja yang positif, berlaku juga sebaliknya (Ghosh *et al.*, 2013 dalam Subhash *et al.*, 2017). Lingkungan kerja yang buruk atau tidak mendukung karyawan dalam pekerjaannya baik relasi dengan rekan kerja, dengan atasan maupun kebijakan dalam pekerjaan yang terlalu dogmatis akan membuat karyawan meninggalkan perusahaan.

Lingkungan kerja yang mendukung bukan hanya didukung dari lingkungan kerja fisik, seringkali lingkungan kerja non fisik justru menjadi yang paling memengaruhi semangat dan kenyamanan karyawan dalam bekerja di perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Lingkungan kerja yang mendukung berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi karyawan.

Lingkungan kerja yang mendukung sehubungan dengan fleksibilitas dalam pekerjaan dan kebijakan antara kehidupan dan kerja yang mendukung adalah prediktor terbaik pada keterlibatan dan retensi yang diharapkan (Juhdi *et al.*, 2013 dalam Subhash *et al.*, 2017). Karyawan yang terlibat terlihat lebih berkomitmen kepada organisasi dan membawa hasil bisnis yang baik (Richman *et al.*, 2008 dalam Subhash *et al.*, 2017).

Penelitian Richman *et al.* (2008) dalam Subhash *et al.* (2017) menyatakan keterlibatan organisasi dapat ditingkatkan melalui persepsi keadilan di dalam organisasi, kecocokan antara pekerjaan dengan karyawan dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Subhash *et al.*, (2017) menyatakan untuk mempertahankan karyawan yang berharga, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang sesuai antara pekerjaan dengan karyawan, menyediakan pengembangan karier, dan peluang pertumbuhan yang luas bagi karyawan. Shuck *et al.* (2010) dalam Subhash *et al.* (2017) menyatakan lingkungan kerja seperti hubungan dengan rekan kerja, hubungan pengawasan, kebijakan dan prosedur

organisasi dari iklim kerja yang positif akan membuat karyawan semakin terlibat dalam organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Lingkungan kerja yang mendukung berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan organisasi.

Allen *et al.* (2003) dan de Lange *et al.* (2008) dalam Subhash *et al.* (2017) menyatakan tenaga kerja yang terlibat dan berkomitmen dapat memberikan manfaat yang berlimpah bagi organisasi secara jelas dapat mengurangi tingkat *turnover* menjadi lebih rendah dan memberikan efek pengurangan pada absensi.

Kepercayaan yang diberikan manajemen senior dan keadilan prosedural adalah prediktor signifikan dari keterlibatan organisasi (Malinen *et al.*, 2013). Penelitian tersebut juga menyatakan karyawan yang memiliki kepercayaan dari manajemen senior menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi pada organisasi sehingga meningkatkan retensi karyawan atau niat yang lebih rendah untuk keluar dari organisasi.

Scahufeli dan Bakker (2004) dalam Subhash *et al.* (2017) menemukan keterlibatan karyawan berhubungan negatif dengan intensi *turnover* karyawan. Keterlibatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil organisasi, efisiensi karyawan, dan retensi karyawan (Subhash *et al.*, 2017). Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Peran keterlibatan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi karyawan.

Keterlibatan berfungsi sebagai variabel mediasi antara kondisi kerja dan hasil kerja (Maslach *et al.* 2001 dalam Subhash *et al.* 2016). Karyawan yang terlibat dapat didukung dengan lingkungan kerja yang positif. Lingkungan kerja yang mendukung merupakan salah satu bagian dari kondisi kerja, seperti suasana yang dirasakan karyawan, hubungan pengawasan dengan atasan, interaksi dengan rekan kerja dan dukungan yang dirasakan karyawan.

Saks (2006) menyatakan keterlibatan organisasi memediasi pengaruh antara acuan organisasi seperti karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, persepsi dukungan atasan, persepsi dukungan organisasi, keadilan prosedural, dan keadilan distributif pada hasil organisasi seperti kepuasan kerja, niat untuk berhenti, komitmen organisasi dan perilaku keanggotaan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Pengaruh lingkungan kerja yang mendukung terhadap retensi karyawan dengan keterlibatan organisasi sebagai mediator.