

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab dua, peneliti akan menyajikan teori yang melandasi penelitian ini. Teori-teori tersebut terdiri dari dukungan lingkungan kerja, keterikatan organisasional, retensi karyawan. Selain itu, pada bab dua ini peneliti menuliskan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi, hipotesis penelitian dan kerangka penelitian.

2.1. Dukungan Lingkungan Kerja

Schultz dan Schultz (2014) mendefinisikan dukungan lingkungan kerja sebagai kondisi yang terdiri dari ciri tempat bekerja berkaitan dengan sikap pegawai. Nitisemito (2008) mendefinisikan dukungan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Suifan *et al.* (2021), dukungan lingkungan kerja sebagai bagaimana suatu organisasi menghargai dan peduli tentang kesejahteraan karyawan dan dukungan organisasi yang dirasakan dapat dijelaskan sebagai tingkat sensitivitas dan penilaian karyawan tentang bagaimana organisasi dinilai dan diakui kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi. Berdasarkan beberapa definisi lingkungan kerja di atas dapat disimpulkan lingkungan kerja adalah segala hal yang berkaitan dengan segala sesuatu yang berada di sekitar pekerjaan dan yang dapat

mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, seperti pelayanan karyawan, kondisi kerja, hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Banyak dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan kerja. Kundu dan Lata (2017) mengukur dukungan lingkungan kerja ke dalam empat dimensi sebagai berikut:

1. Iklim yang dirasakan (*Perceived climate*), berhubungan dengan kondisi lingkungan dalam organisasi. Iklim yang dirasakan karyawan dalam organisasi dapat diukur melalui indikator: Lingkungan kerja dalam organisasi yang bagus; Atasan mampu membuat anggota organisasi (karyawan) merasa seperti anggota tim yang penting; dan Karyawan diperlakukan dengan hormat oleh organisasi maupun atasan.
2. Hubungan dengan supervisor (*Supervisory relationship*), berhubungan dengan kualitas relasi antara karyawan dengan supervisor atau atasan. Kualitas hubungan antara karyawan dengan supervisor yang baik merupakan salah satu aspek dukungan lingkungan kerja. Hubungan antara karyawan dengan supervisor yang baik akan membuat karyawan semakin terikat dengan organisasi. Hubungan dengan supervisor dapat diukur melalui indikator: Supervisor sangat peduli dengan kesejahteraan karyawan; Supervisor peduli dengan pendapat yang diajukan karyawan; dan Supervisor mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai karyawan.
3. Interaksi dengan rekan kerja (*Peer group interaction*), berhubungan dengan kualitas interaksi yang dirasakan karyawan dalam suatu tim kerja atau

departemen. Dukungan lingkungan kerja ditunjukkan oleh seberapa baik interaksi antar karyawan dalam sebuah departemen maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Interaksi dengan rekan kerja dapat diukur melalui indikator: Karyawan dapat mempengaruhi banyak orang secara kolektif mengenai masalah penting dalam departemen; Karyawan dari kelompok kerja bekerja sama secara erat dan selama jangka waktu yang sama; dan Seseorang dapat berbagi dan mendiskusikan masalah terkait dengan organisasi.

4. Persepsi dukungan organisasi (*Perceived organizational support*), berhubungan dengan persepsi karyawan atas dukungan yang diberikan kepada karyawan berkaitan dengan pekerjaannya. Karyawan akan semakin terikat dengan organisasi saat mendapatkan dukungan penuh dari pihak manajemen/organisasi. Dukungan organisasi dapat diukur melalui indikator: Kondisi lingkungan kerja dalam departemen yang nyaman; Jumlah pekerjaan yang diharapkan dilakukan karyawan dalam pekerjaan termasuk dalam kategori yang masuk akal; dan Atasan bersedia memperluas kerja sama untuk membantu karyawan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin

2.2. Keterikatan Organisasional

Saks (2006) mendefinisikan keterikatan organisasional sebagai sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Schieman (2011) mendefinisikan keterikatan organisasional sebagai pernyataan komitmen emosional dan intelektual terhadap perusahaan atau kelompok yang menghasilkan perilaku yang

akan membantu memenuhi janji–janji perusahaan kepada pelanggan. Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai keterkaitan, kepuasan dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaannya. Anitha (2014) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Berdasarkan beberapa definisi keterikatan di atas dapat disimpulkan keterikatan adalah komitmen emosional dan intelektual yang dimiliki karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya atau organisasi.

Banyak dimensi untuk mengukur keterikatan karyawan pada organisasi. Schaufeli dan Bakker (2000) seperti dikutip Albrecht (2010) mengukur keterikatan karyawan pada organisasional kedalam tiga dimensi sebagai berikut:

1. *Vigor*, merupakan karakter pegawai yang memiliki energi tinggi, memiliki kemauan bekerja, tidak mudah lelah dan mampu menghadapi kesulitan-kesulitan. Orang-orang yang memiliki skor rendah pada *Vigor* biasanya merasa malas untuk bekerja, mudah lelah terhadap pekerjaannya, dan juga mudah putus asa setiap kali terdapat masalah dalam pekerjaan yang dilakukannya.
2. *Dedication*, karakter pegawai yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan pekerjaannya, antusias, menginspirasi dan memiliki kebanggan, serta menyukai tantangan. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak

memiliki pengalaman bermakna, atau merasa tertantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3. *Absorption*, merupakan karakter pegawai yang menikmati pekerjaannya, berkonsentrasi penuh dalam bekerja dan tidak terpisahkan dengan pekerjaannya, serta merasa waktu cepat berlalu saat bekerja. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan.

Kundu dan Lata (2017) mengukur keterikatan karyawan pada organisasi dengan menggunakan tiga indikator sebagai berikut:

1. Kebanggaan pada organisasi. Kebanggaan karyawan pada organisasi ditunjukkan oleh kesediaan karyawan untuk memberi tahu kepada orang lain mengenai betapa bangganya karyawan dapat bekerja dalam suatu organisasi. Hal ini karena karyawan memiliki kesempatan dan dipilih oleh organisasi untuk menjadi bagian dalam organisasi.
2. Organisasi sebagai inspirasi. Keterikatan karyawan pada organisasi ditunjukkan oleh perilaku karyawan yang selalu terinspirasi untuk mengerjakan pekerjaan sampai selesai dan memiliki kualitas hasil yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa cara organisasi dalam menjalankan bisnisnya menginspirasi karyawan untuk melakukan semua pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya hingga pekerjaan yang diembannya berhasil dengan baik.

3. Kesamaan visi organisasi dengan visi karyawan. Karyawan akan semakin terikat dengan organisasi saat karyawan memiliki visi yang sama dengan visi yang ditetapkan organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh identifikasi visi organisasi yang serupa dengan visi karyawan. Kesamaan visi yang dimiliki menciptakan komitmen karyawan kepada organisasi semakin teguh (tinggi), bahkan ketika organisasi dalam kondisi yang sulit, karyawan tetap tinggal dalam organisasi dan melakukan berbagai macam usaha untuk memperbaiki keadaan organisasi.

2.3. Retensi Karyawan

Mathis dan Jackson (2009) mendefinisikan retensi karyawan sebagai kemampuan dan upaya manajemen organisasi untuk mendorong karyawan agar memiliki rasa loyalitas tinggi. Hong (2012) mendefinisikan retensi karyawan sebagai kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Wickramasinghe (2010) mendefinisikan retensi karyawan sebagai inisiatif dan upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan saat ini dan untuk menjaga lingkungan kerja yang baik. Berdasarkan beberapa definisi retensi karyawan di atas dapat diambil kesimpulan retensi karyawan adalah suatu cara dan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang potensial dalam perusahaan tersebut agar dapat mencapai tujuannya.

Huber (2012) menyatakan bahwa, retensi adalah tindakan memelihara atau mempertahankan karyawan untuk tetap setia atau loyal pada organisasi. Retensi adalah elemen penting dari pedekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses-proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan (Lockwood, 2007).

Banyak faktor yang menentukan tinggi atau rendahnya retensi karyawan. Mathis dan Jackson (2009) menyatakan beberapa faktor-faktor penentu retensi karyawan sebagai berikut:

1. Komponen organisasi. Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda memiliki tingkat retensi karyawan 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. Serta organisasi dengan karyawan yang merasa dikelola dengan baik dan memiliki komunitas dan keamanan kerja yang tinggi cenderung memiliki angka retensi karyawan yang lebih tinggi.
2. Peluang karir organisasi. Usaha pengembangan karir organisasi dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk

perkembangan pribadi muncul alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Faktor – faktor yang mendasarinya adalah pelatihan karyawan secara kontinu yang dilakukan perusahaan, pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan, serta perencanaan karir formal di dalam suatu organisasi.

3. 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 berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.
4. Rancangan tugas dan pekerjaan. Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang baik (faktor fisik dan non-fisik), dan keseimbangan kerja/kehidupan karyawan.
5. Hubungan karyawan. Faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Hubungan karyawan termasuk perlakuan adil/tidak, diskriminatif bagi karyawan, dukungan yang berasal dari supervisor/manajemen, serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.

Kundu dan Lata (2017) mengukur retensi karyawan dengan menggunakan tiga indikator sebagai berikut:

1. Tetap bertahan dalam organisasi. Retensi karyawan pada organisasi ditunjukkan oleh kesediaan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja dalam jangka waktu yang lama atau bahkan selama karier karyawan dalam bekerja. Tingginya tingkat retensi karyawan pada suatu organisasi ditunjukkan oleh komitmen karyawan untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi hingga akhir karier. Kesediaan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi meunjukkan karyawan memiliki tingkat retensi kerja yang tinggi.
2. Tidak akan berpindah. Retensi karyawan yang tinggi pada organisasi ditunjukkan oleh keteguhan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Karyawan tidak akan dengan mudah mengubah orientasinya dengan pindah bekerja pada organisasi lain meskipun banyak hal yang lebih baik dapat diperoleh dari organisasi yang lain.
3. Organisasi terbaik. Karyawan akan memilih pekerjaan / organisasi sesuai dengan ilmu, pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, karyawan akan bekerja pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya. Hal inilah yang menyebabkan karyawan memiliki persepsi bahwa organisasi dimana karyawan saat ini bekerja adalah organisasi yang terbaik dari semua organisasi yang ada sebagai tempat untuk bekerja.

2.4. Penelitian Terdahulu

Berikut ini disajikan ringkasan hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi serta dukungan pada penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

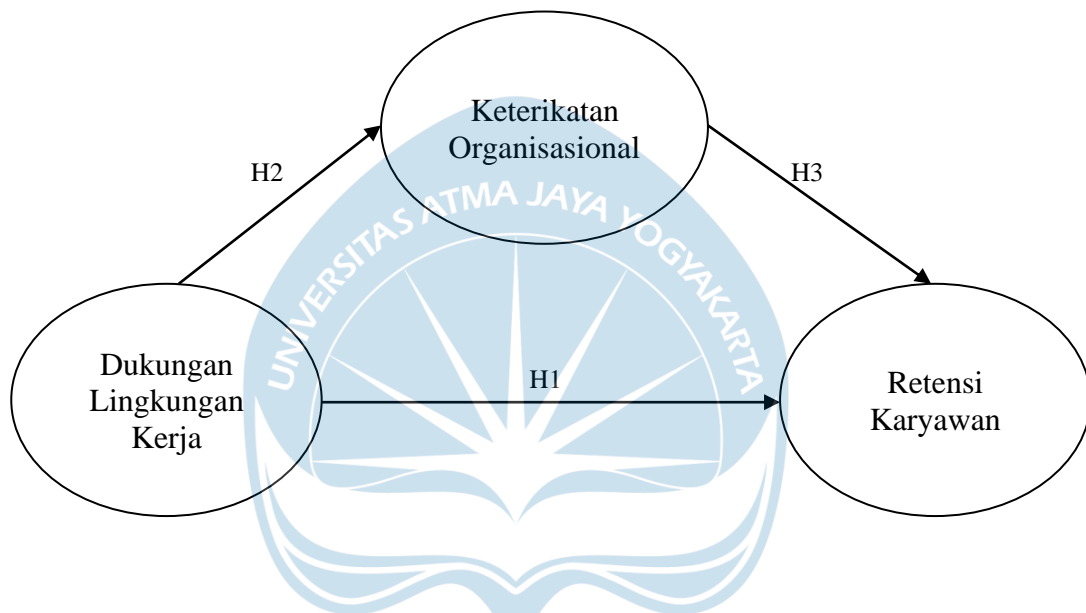
No	Judul, peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	<i>Effects of Supportive Work Environment on Employee Retention: Mediating Role of Organizational Engagement</i> (Kundu dan Lata, 2017).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Supportive work environment</i> 2. <i>Organizational engagement</i> 3. <i>Employee retention</i> 	<i>Structural equation modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Supportive work environment</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organizational engagement</i> maupun terhadap <i>employee retention</i>. 2. <i>Organizational engagement</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>employee retention</i>. 3. <i>Organizational engagement</i> memediasi pengaruh <i>supportive work environment</i> terhadap <i>employee retention</i>.
2	<i>A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators</i> (Naz et al., 2020).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Supportive work environment</i> 2. <i>Organizational commitment</i> 3. <i>Person organizational fit</i> 4. <i>Employee retention</i> 	<i>Structural equation modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Supportive work environment</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organizational commitment</i>, <i>person organizational fit</i> maupun terhadap <i>employee retention</i>. 2. <i>Organizational commitment</i> dan <i>person organizational fit</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>employee retention</i>. 3. <i>Organizational commitment</i> dan <i>person organizational fit</i> memediasi pengaruh <i>supportive work environment</i> terhadap <i>employee retention</i>.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul, peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
3	<i>The Effect of Supportive Work Environment on Employee Retention at Malaysia Information, Communication, and Technology (ICT) Industry</i> (Alias et al., 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Supportive work environment (organizational support, supervisory support, job satisfaction)</i> 2. <i>Employee retention</i> 	<i>Analisis regresi</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational support</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap terhadap <i>employee retention</i>. 2. <i>Supervisory support</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap terhadap <i>employee retention</i>. 3. <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap terhadap <i>employee retention</i>.
4	<i>Environment affects the Employee Engagement in a Telecommunication Company</i> (Mohd et al., 2016).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Reward</i> 2. <i>Work-life-balance</i> 3. <i>Supportive work environment</i> 4. <i>Employee engagement</i> 	<i>Analisis regresi</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Reward</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>Employee engagement</i>. 2. <i>Work-life-balance</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>Employee engagement</i>. 3. <i>Supportive work environment</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>Employee engagement</i>.
5	<i>The Impact of Employee Engagement on Employee Retention in Five Star Hotel in Chennai</i> (Rajan dan Jayaraman, 2018).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational engagement</i> 2. <i>Employee retention</i> 	<i>Analisis regresi</i>	<i>Organizational engagement</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>employee retention</i> .

2.5. Kerangka Penelitian

Hubungan antara dukungan lingkungan kerja dan keterikatan organisasional dengan retensi karyawan digambarkan ke dalam suatu kerangka penelitian sebagai berikut:



Sumber: Kundu dan Lata, (2017).

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

2.6. Hipotesis Penelitian

2.6.1. Pengaruh dukungan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan

Dalam bekerja, karyawan membutuhkan dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Salah satu bentuk dukungan yang dapat diberikan organisasi adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Dukungan lingkungan kerja menurut Kundu dan Lata (2017) dapat diwujudkan dalam beberapa seperti iklim organisasi,

hubungan dengan supervisor, interaksi dengan rekan kerja yang baik. Dukungan lingkungan kerja yang baik akan memberikan kontribusi pada peningkatan retensi karyawan dalam bentuk kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan (Hong, 2012) dan mempertahankan karyawan saat ini dan untuk menjaga lingkungan kerja yang baik (Wickramasinghe, 2010).

Hasil penelitian Kundu dan Lata (2017), Naz *et al.*(2020), dan Alias *et al.* (2019) secara empiris membuktikan adanya pengaruh dukungan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan. Mengacu pada hasil penelitian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Dukungan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

2.6.2. Pengaruh dukungan lingkungan kerja terhadap keterikatan organisasional

Organisasi harus mampu meningkatkan keterikatan karyawan pada organisasi. Keterikatan karyawan pada organisasi yang tinggi akan diimplementasikan dalam bentuk komitmen emosional dan intelektual yang dimiliki karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya atau organisasi. Ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan pada organisasi merupakan hal yang penting untuk ditumbuhkembangkan. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterikatan organisasional. Kundu dan Lata (2017) menyatakan bahwa peningkatan keterikatan organisasional dapat dilakukan dengan memberikan dukungan lingkungan kerja yang baik.

Pengaruh dukungan lingkungan kerja terhadap keterikatan organisasional dibuktikan dalam penelitian Mohd *et al.* (2016), dan penelitian Kundu dan Lata, (2017). Mengacu pada hasil penelitian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Dukungan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan organisasional karyawan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

2.6.3. Pengaruh keterikatan organisasional terhadap retensi karyawan

Kreitner dan Kinicki (2010) menyatakan bahwa keterikatan karyawan pada organisasi sebagai keterkaitan, kepuasan dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat keterikatan organisasional yang tinggi akan mendorong karyawan memiliki rasa loyalitas tinggi pada organisasi (Huber, 2012). Artinya, keterikatan karyawan pada organisasi yang tinggi akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi dalam beberapa bentuk seperti peningkatan loyalitas karyawan dari usaha yang dilakukan oleh organisasi (retensi karyawan).

Pengaruh keterikatan organisasional terhadap retensi karyawan secara nyata ditemukan dalam penelitian Kundu dan Lata (2017), dan penelitian Rajan dan Jayaraman (2018). Mengacu pada hasil penelitian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Keterikatan organisasional berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

2.6.4. Peran keterikatan organisasional dalam memediasi pengaruh dukungan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan

Kesediaan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi, tidak memiliki keinginan untuk berpindah, dan keyakinan bahwa organisasi tempat dimana ia bekerja saat ini adalah organisasi yang terbaik merupakan wujud dari tingginya retensi karyawan. Arti penting retensi karyawan bagi organisasi membuat pihak manajemen melakukan berbagai macam usaha untuk meningkatkan retensi karyawan. Rajan dan Jayaraman (2018) menyatakan bahwa peningkatan retensi karyawan dapat dilakukan melalui peningkatan keterikatan karyawan pada organisasi, dan peningkatan keterikatan karyawan pada organisasi dapat dilakukan melalui stimulus perbaikan dukungan lingkungan kerja (Mohd *et al.*, 2016). Hal ini menunjukkan adanya peran keterikatan organisasi dalam memediasi pengaruh dukungan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.

Hasil penelitian Kundu dan Lata (2017) membuktikan peran keterikatan organisasional sebagai variabel pemediasi pengaruh dukungan lingkungan kerja terhadap peningkatan retensi karyawan. Mengacu pada hasil penelitian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Keterikatan organisasional memediasi pengaruh dukungan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.