

keterbatasan penelitian dan saran bagi pihak yang berkepentingan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai dasar teori yang digunakan sebagai acuan dalam menganalisis variabel penelitian, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian. Teori-teori yang digunakan merupakan teori yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang mendukung, keterlibatan organisasi dan retensi karyawan.

#### **2.1. Lingkungan Kerja yang Mendukung**

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari (Siagian, 2014 dalam Sihaloho dan Siregar, 2020).Lingkungan kerja dapat membawa dampak positif dan negatif bagi karyawan dalam mencapai target pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif akan membawa dampak positif bagi kelangsungan kerja karyawan, sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif bagi kelangsungan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja dengan optimal. Sebaliknya, jika lingkungan kerja

tidak mendukung akan membuat karyawan tidak nyaman, dan malas bekerja yang akan berdampak pada kinerjanya yang menurun.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan, jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana karyawan tersebut bekerja, maka karyawan tersebut akan betah dan nyaman berada di tempat bekerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dapat digunakan secara efektif dan optimal, yang berpengaruh bagi kenaikan prestasi kerja karyawan.

Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja. Lingkungan kerja yang mendukung dapat dilihat dari berbagai faktor seperti dukungan dari atasan dan rekan kerja, serta kendala dan peluang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

Perusahaan haruslah menciptakan dukungan dan dorongan kepada karyawannya, dengan harapan karyawan dapat lebih menikmati lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang mendukung dapat dirasakan dari dukungan atasan, dukungan organisasi, dan dukungan rekan kerja (Broad dan Newstrom, 1992 dalam Kundu dan Lata, 2017). Dukungan organisasi dan dukungan sosial meningkatkan komitmen diantara karyawan dan memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi.

Lingkungan kerja yang mendukung menaikkan tingkat ketertarikan karyawan kepada pekerjaannya yang selanjutnya akan meningkatkan produktivitasnya (Prieto dan Santana, 2014). Berdasarkan penelitian yang

dilakukan Kundu dan Lata (2017), diungkapkan lingkungan kerja yang mendukung memberikan hasil meningkatnya komitmen organisasional dan meningkatkan retensi karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung dapat dilihat dan dirasakan dari beberapa faktor, antara lain :

#### 1. Suasana kerja

Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal. Lingkungan kerja yang kondusif akan membawa dampak baik bagi kelangsungan kerja karyawan, sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif bagi kelangsungan kerja karyawan. Suasana kerja dapat dirasakan oleh karyawan lewat kerja sama tim yang baik dan saling menghormati, dengan keadaan tersebut dapat mempengaruhi suasana hati karyawan saat bekerja, yang akan berperan pada semangat dan kinerja karyawan.

#### 2. Hubungan dengan atasan

Hubungan dengan atasan sangatlah mempengaruhi lingkungan kerja, dengan adanya keterbukaan dari atasan mengenai opini-opini dari bawahannya, akan membuat karyawan merasa dihargai dan dianggap ada. Atasan harus bisa menciptakan hubungan yang baik dengan karyawannya dengan meminimalisir konflik yang mungkin terjadi, dengan adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan retensi karyawan.

### 3. Hubungan dengan rekan kerja

Kerjasama yang baik antara rekan kerja dapat meningkatkan rasa nyaman dalam lingkungan kerja, rekan kerja yang dapat saling menyemangati satu sama lain dapat meningkatkan retensi karyawan karena karyawan merasa memiliki dukungan dari rekan kerjanya. Rekan kerja yang membangun adalah rekan kerja yang dapat berdiskusi tentang masalah pekerjaan yang terjadi dalam departemen kerjanya.

### 4. Dukungan organisasi

Tingginya tingkat dukungan organisasi mengarah kepada tingginya kepuasan kerja dan berperan menurunkan *turnover intention*. Dampak dari menurunnya *turnover intention* adalah meningkatnya retensi karyawan. Pada prinsipnya, dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan menunjukkan komitmen perusahaan kepada karyawan, dukungan yang dimaksud dapat berupa kompensasi, penghargaan, dan kepedulian perusahaan. Dukungan tersebut yang akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi melalui retensi karyawan.

## 2.2. Keterlibatan Organisasi

Keterlibatan organisasi adalah upaya yang dipakai perusahaan untuk menahan karyawan agar tetap berada dalam organisasi tersebut. Richman *et al.*, (2008) dalam Kundu dan Lata (2016) menyatakan keterlibatan organisasi dapat ditingkatkan melalui keadilan organisasi,

*employee-job fit*, dan dukungan organisasi. Dalam mempertahankan karyawan yang potensial, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang sesuai dengan *employee-job fit*, mendukung perkembangan karier dan memberikan peluang yang luas bagi karyawan untuk bertumbuh.

Saks dan Rotman (2006) dalam Malinen *et al.*, (2013) menyatakan keterlibatan organisasi bukanlah sikap, tetapi sejauh mana seorang individu penuh perhatian dan melekat dalam lingkungan kerjanya. Hal ini merupakan tugas seorang manajer sumber daya manusia, sebagai seorang manajer haruslah mampu menciptakan rasa nyaman pada karyawan sehingga karyawan akan menjadi seseorang yang memiliki rasa penuh perhatian dan keterikatan kepada perusahaan. Apabila hal ini dapat dilakukan oleh manajer sumber daya manusia, maka akan memberikan dampak positif bagitingkat retensi karyawan. Tingkat retensi karyawan di perusahaan tersebut akan meningkat.

Adanya keterlibatan karyawan dalam organisasi bertujuan agar karyawan memiliki rasa percaya diri yang tinggi, yang akan berdampak positif pada kinerja dan produktivitas perusahaan. Keterlibatan organisasi berhubungan dengan perilaku karyawan, niat dan tingkah laku karyawan terhadap organisasi (Saks, 2006 dalam Kundu dan Lata, 2016). Lockwood (2007) dalam Kundu dan Lata (2017) melaporkan keterlibatan berhubungan secara langsung dengan suksesnya sebuah bisnis dan retensi karyawan dalam organisasi. Tenaga kerja yang terikat kepada perusahaan dan berkomitmen dapat menghasilkan perbedaan keuntungan yang

mencolok dalam menurunkan tingkat *turnover intention* dan mengurangi tingkat absensi.

Akibat tingginya persaingan yang terjadi di pasar, organisasi harus menyatukan tujuan strategis dengan tujuan individu untuk menciptakan keterlibatan organisasi (Nutov dan Hazzan, 2014). Keterlibatan organisasi meningkatkan *outcomes* perusahaan, seperti produktivitas, keamanan, profitabilitas, dan *turnover* (Harter *et al.*, 2002 dalam Kundu dan Lata, 2016). Karyawan yang memiliki rasa percaya kepada manajemen senior menunjukkan keterikatan yang lebih tinggi dan tingkat keinginan untuk keluar dari organisasi yang lebih rendah (Malinen *et al.*, 2013 dalam Kundu dan Lata, 2016). Menurut Bhatnagar (2007) dalam Kundu dan Lata (2017), keterlibatan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *outcomes* organisasi, efisiensi karyawan, dan retensi karyawan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan keterlibatan organisasi adalah suatu ikatan yang tercipta antara karyawan dan perusahaan yang memiliki pengaruh besar terhadap retensi karyawan. Apabila keterlibatan organisasi yang dimiliki oleh suatu perusahaan cenderung tinggi, karyawan yang berada dalam perusahaan akan memiliki komitmen dan rasa bertanggung jawab untuk memajukan perusahaannya. Hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan retensi karyawan karena karyawan memiliki rasa terikat kepada perusahaan sehingga karyawan ingin bekerja lebih lama lagi di perusahaan tersebut.

### 2.3. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk membuat karyawan tetap berada di dalam suatu organisasi untuk waktu yang lama (Ragupathi, 2013). Retensi karyawan ditujukan agar karyawan bertahan lama dalam perusahaan. Hal ini disebabkan perusahaan telah melakukan investasi baik secara materiil dan waktu dalam proses *recruitment* karyawan. Tingginya tingkat retensi karyawan berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas perusahaan, dimana jika retensi karyawan semakin tinggi maka perusahaan dapat menghemat biaya dan waktu karena tidak perlu melakukan pengenalan dan *recruitment* karyawan baru.

Karyawan yang terlibat dalam perusahaan memberikan keuntungan kompetitif kepada organisasi (Bhatnagar, 2007, dalam Kundu dan Lata, 2017). Organisasi perlu melibatkan karyawan secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan strategis dan memproduksi hasil bisnis yang vital (Joo dan Mclean, 2006 dalam Kundu dan Lata, 2016). Hal ini merupakan peran manajer sumber daya manusia untuk meningkatkan retensi karyawan, karena tingkat retensi karyawan yang tinggi akan meningkatkan nilai sebuah perusahaan kepada masyarakat. Retensi karyawan dilakukan untuk meminimalisir tingkat *turnover intention* karyawan, serta dapat meningkatkan kenyamanan karyawan selama bekerja di perusahaan. Hal ini bertujuan agar kinerja karyawan menjadi semakin meningkat dari waktu ke waktu. Jika sebuah perusahaan gagal dalam menerapkan strategi retensi karyawan, maka kinerja karyawan bisa saja menurun dan tentu saja akan

menyebabkan dampak yang buruk pada produktivitas perusahaan. Strategi retensi karyawan harus dilakukan secara tepat dan berkelanjutan. Tingkat retensi karyawan dapat ditingkatkan dengan banyak cara salah satunya yang berhubungan dengan penelitian ini adalah lingkungan kerja yang mendukung dan keterlibatan organisasi.

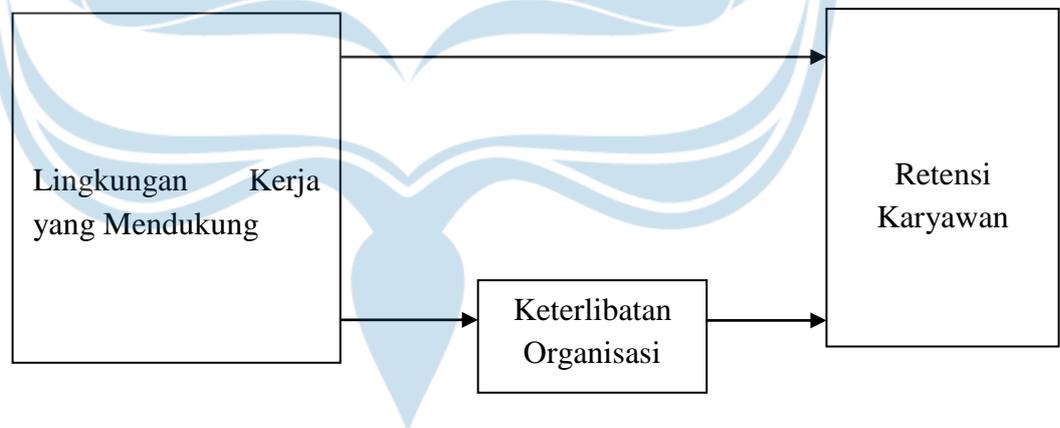
Menurut Walker (2001) dalam Kundu dan Lata (2016) terdapat beberapa faktor penentu yang berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan diantaranya: pekerjaan yang menantang, kesempatan untuk belajar, hubungan yang baik dengan rekan kerja, kompensasi serta apresiasi hasil kerja, mengingat kemampuan karyawan, *work-life balance*, dan komunikasi yang baik. Guchait dan Cho (2010) dalam Kundu dan Lata (2017) meneliti 80% karyawan mencari lingkungan kerja yang lebih baik.

Retensi karyawan dilakukan untuk meminimalisir tingkat *turnover intention* karyawan, meningkatkan rasa nyaman untuk terus bekerja di perusahaan. Retensi perusahaan harus dilakukan secara berkelanjutan, jika perusahaan gagal menerapkan retensi karyawan maka kinerja karyawan akan menurun dan berdampak pada produktivitas perusahaan. Retensi karyawan merupakan peran dari manajer sumber daya manusia. Seorang manajer sumber daya manusia harus memberikan dukungan yang akan mempengaruhi retensi karyawan, berikan kepercayaan diri sehingga karyawan merasa dirinya penting dan dibutuhkan untuk perusahaan, hal ini meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Pihak perusahaan

harus menciptakan hubungan kerja yang baik dengan karyawan, membuat karyawan nyaman dengan keadaan di lingkungan kerja.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan sangatlah penting bagi perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai serta diapresiasi hasil kerjanya akan menciptakan kepuasan kerja, kepuasan kerja ini yang nantinya akan meningkatkan rasa kepercayaan diri karyawan, yang akan meningkatkan tingkat retensi karyawan bagi perusahaan.

#### 2.4. Kerangka Penelitian



**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Penelitian**

Sumber: Modifikasi Kundu dan Lata (2017)

Dalam penelitian yang dilakukan Kundu dan Lata (2017), dapat disimpulkan lingkungan kerja yang mendukung mempengaruhi retensi karyawan. Berdasarkan pada teori *employer-employee relationship*

(Eisenberger *et al.*, 1986 dalam Kundu dan Lata, 2017), dapat disimpulkan lingkungan kerja yang mendukung meliputi suasana kerja yang diharapkan, hubungan dengan atasan, interaksi rekan kerja dan dukungan organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung akan membawa dampak bagi tingkat retensi karyawan di perusahaan. Apabila lingkungan kerjanya baik maka karyawan akan nyaman dan memiliki komitmen tinggi kepada perusahaan, dan apabila lingkungan kerjanya kurang baik maka akan menciptakan suasana tegang dan tidak nyaman, hal ini akan berpengaruh terhadap retensi karyawan karena mereka mungkin akan mengundurkan diri dari perusahaan tersebut.

Retensi karyawan adalah teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk membuat karyawan tetap berada di dalam suatu organisasi untuk waktu yang lama (Ragupathi, 2013). Hal ini merupakan tugas seorang manajer sumber daya manusia, dimana untuk menaikkan retensi karyawan dapat melalui banyak cara, salah satunya adalah melalui lingkungan kerja yang mendukung. Apabila tingkat retensi karyawan dalam perusahaan cenderung tinggi, akan berdampak pada tingginya nilai perusahaan tersebut dalam masyarakat.

Kundu dan Lata (2017) meneliti lingkungan kerja yang mendukung dari sisi yang lebih luas menggunakan keterlibatan organisasi sebagai mediator untuk menentukan retensi karyawan. Studi ini meneliti lingkungan kerja yang mendukung dan keterlibatan organisasi sebagai pemicu retensi karyawan yang berusaha menetapkan hubungan antar variabel ini. Peran keterlibatan organisasi dalam hal ini adalah untuk

meneliti apakah dalam menentukan retensi karyawan variabel ini mampu mempengaruhi lingkungan kerja yang mendukung terhadap retensi karyawan secara serentak.

## 2.5. Hipotesis Penelitian

Dalam lingkungan kerja yang mendukung, karyawan merasa didukung dan diberi semangat (Prieto dan Santana, 2014). Lingkungan kerja yang mendukung meliputi dukungan dari atasan, dukungan dari organisasi dan dukungan dari rekan kerja (Broad dan Newstrom, 1992 dalam Kundu dan Lata, 2017). Dukungan organisasi, infrastruktur, pengembangan karier, *inter-unit support*, dukungan manajemen atas, dukungan dari senior, kompensasi, kesehatan karyawan dan *work-life balance* memiliki dampak positif terhadap retensi seseorang dalam organisasi (Ghosh dan Sahney, 2011 dalam Kundu dan Lata, 2017). Lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan *interest level* karyawan terhadap pekerjaannya, yang berdampak pada meningkatnya produktivitas karyawan (Prieto dan Santana, 2014). Hal ini dapat dibuktikan dari karyawan yang memiliki *interest level* yang tinggi kepada pekerjaannya akan lebih produktif dibandingkan karyawan yang bekerja dengan malas-malasan. Dukungan organisasi yang tinggi berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan (Eisenberger *et al.*, 1986 dalam Kundu dan Lata, 2017) dan menstimulasi keinginan untuk tetap tinggal dengan organisasi (Ramlall, 2003; Chan *et*

*al.*, 2008 dalam Kundu dan Lata, 2017). Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

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

Karyawan yang terlibat dalam perusahaan memberikan keuntungan kompetitif kepada organisasi (Bhatnagar, 2007) dalam Kundu dan Lata (2017), sehingga organisasi perlu untuk melibatkan karyawan secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan strategis dan memproduksi hasil bisnis yang vital (Joo dan Mclean, 2006 dalam Kundu dan Lata, 2017).Kundu dan Lata menemukan dukungan organisasi yang dirasakan (Saks, 2006) dan dukungan dari rekan kerja (Schaufeli dan Bakker, 2014) mampu meningkatkan keterlibatan organisasi dengan karyawan.Karyawan yang terikat kepada perusahaan memiliki rasa komitmen yang tinggi dan membawa dampak positif bagi perusahaan (Richman *et al.*, 2008 dalam Kundu dan Lata (2017).Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

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

Akibat tingginya persaingan di pasar, organisasi perlu menyatukan tujuan strategis dengan tujuan individu untuk menciptakan keterlibatan organisasi (Nutov dan Hasan, 2014 dalam Kundu dan Lata, 2017).Lockwood (2007) dalam Kundu dan Lata (2017)melaporkan keterlibatan organisasi terhubung langsung kepada suksesnya sebuah

bisnis dan retensi karyawan dalam organisasi. Keterlibatan adalah hasil dari komitmen yang lebih kuat kepada perusahaan, kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lingkungan kerja yang lebih baik (Harter *et al.*, 2002 dalam Kundu dan Lata (2017)).

Keterlibatan organisasi adalah hasil dari komitmen yang kuat terhadap organisasi. Keterlibatan organisasi akan meningkatkan *outcomes* perusahaan, seperti produktivitas, keamanan, profitabilitas, dan *turnover* (Harter *et al.*, 2002 dalam Kundu dan Lata, 2017). Hal ini berarti dengan meningkatnya keterlibatan organisasi akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan, yang akan berdampak kepada kenaikan tingkat retensi karyawan.

Karyawan yang memiliki kepercayaan kepada manajemen senior menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi dan keinginan untuk keluar dari organisasi yang lebih rendah (Malinen *et al.*, 2013). Menurut Bhatnagar (2007) dalam Kundu dan Lata (2017), keterlibatan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *outcomes* organisasi, efisiensi karyawan, dan retensi karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

**H3. Keterlibatan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap retensi karyawan.**

Schaufeli dan Bakker (2004) dalam Kundu dan Lata (2017) mengungkapkan keterikatan organisasi memediasi pengaruh sumber daya manusia dan *turnover intention*. Keterlibatan organisasi berhubungan dengan cara bertindak karyawan, niat dan tingkah laku karyawan terhadap

organisasi (Saks, 2006 dalam Kundu dan Lata, 2017). Artinya dengan adanya keterlibatan organisasi akan menentukan bagaimana niat karyawan terhadap organisasi. Apabila tingkat keterlibatan organisasi tinggi, keinginan karyawan untuk melekat kepada perusahaan semakin meningkat, yang berarti retensi karyawan akan meningkat.

Keterlibatan organisasi berperan sebagai variabel penghubung antara kondisi kerja dan *outcomes* kerja (Maslach *et al.*, 2001 dalam Kundu dan Lata, 2017). Bhatnagar (2007) dalam Kundu dan Lata (2017) mengungkapkan keterlibatan organisasi berperan sebagai mediator antara *talent management practices* dan retensi karyawan. Keterlibatan organisasi juga berperan sebagai mediator dalam praktik SDM (manajemen karier, *person-job fit*, *pay satisfaction*, *performance appraisal* dan *job control*) dan *turnover intention* (Juhdi *et al.*, 2013). Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

**H4. Keterlibatan organisasi memediasi pengaruh lingkungan kerja yang mendukung terhadap retensi karyawan.**