

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan langkah penting dalam penelitian yang melibatkan review serta analisis literatur yang relevan dengan topik penelitian yang sedang diteliti. Ini melibatkan mencari, memilih, membaca, dan menggabungkan sumber-sumber informasi yang telah diterbitkan sebelumnya, seperti jurnal ilmiah, tesis, artikel, dan buku dari berbagai sumber.

##### **2.1.1 Lingkungan Kerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah keseluruhan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok, menurut (Sedarmayanti, 2019). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diberikan, menurut (Enny, 2019)

Lingkungan kerja merupakan bagian yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja, menurut (Sunyoto, 2020). Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai, karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi, menurut Asfar dan Anggraeni, dkk (2020:20). Lingkungan kerja adalah

segala sesuatu yang ada disekitar pegawai pada saat bekerja baik berbentuk fisik atau non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi diri dan pekerjaan karyawan saat bekerja, menurut (Budiasa, 2021)

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan, baik fisik maupun non-fisik, langsung maupun tidak langsung, yang dapat mempengaruhi diri dan pekerjaan karyawan saat bekerja. Hal ini mencakup metode kerja, pengaturan kerja, budaya perusahaan, fasilitas kerja, hubungan antar karyawan, dan faktor lainnya. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kinerja karyawan, serta menciptakan suasana kerja yang positif dan menyenangkan.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan para ahli di atas, penulis merangkumnya kedalam tabel berikut ini :

**Tabel 2. 1**  
**Pengertian Lingkungan Kerja Menurut Para Ahli**

<b>No</b>	<b>Penulis/Tahun</b>	<b>Pengertian</b>
1	(Sedarmayanti, 2019)	Lingkungan kerja adalah keseluruhan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.
2	(Enny, 2019)	Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diberikan.
3	(Sunyoto, 2020)	Lingkungan kerja merupakan bagian yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja.
4	Asfar dan Anggraeni, dkk (2020:20)	Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam

No	Penulis/Tahun	Pengertian
		menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.
5	Budiasa (2021;39)	Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai pada saat bekerja baik berbentuk fisik atau non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi diri dan pekerjaan karyawan saat bekerja.

*Sumber : Data diolah penulis 2024*

Dari kelima definisi di atas penulis memilih definisi menurut (Enny, 2019) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diberikan. Penulis memilih definisi ini karena mencakup seluruh aspek yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, baik itu aspek fisik seperti fasilitas kantor dan kebersihan, maupun aspek non-fisik seperti budaya perusahaan, hubungan antar karyawan, dan kebijakan manajemen. Definisi ini menyiratkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya terbatas pada elemen-elemen fisik tetapi juga meliputi faktor psikologis dan sosial yang sama pentingnya dalam mempengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja**

Menurut (Enny, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah :

1. Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.

3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur Kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### **2.1.1.3 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut (Sedarmayanti, 2019) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penerangan Sertakan cahaya yang cukup masuk ke ruang kerja setiap karyawan, yang mempengaruhi kondisi kerja setiap karyawan.
2. Suhu udara Suhu udara disini berkaitan dengan tingkat suhu udara di setiap ruang kerja karyawan. Pengaturan suhu udara di ruang kerja yang benar memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
3. Kebisingan Sertakan seberapa sensitif karyawan terhadap suara di sekitar tempat kerja, yang dapat memengaruhi aktivitas mereka.
4. Penggunaan warna Termasuk memilih warna yang tepat untuk setiap ruang kerja karyawan
5. Ruang yang dibutuhkan Ruang adalah proses pengaturan posisi kerja antar karyawan, termasuk alat bantu kerja seperti meja dan kursi.

6. Kemampuan untuk bekerja *Workability* meliputi kondisi yang memberikan rasa aman dan ketenangan kepada setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
7. Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya Penciptaan hubungan yang harmonis antara pegawai satu dengan pegawai lainnya dapat membantu perusahaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Adapun (Enny, 2019) indikator dari lingkungan kerja yaitu :

1. Lingkungan Kerja Fisik

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

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti: bangunan tempat kerja, peralatan kerja, fasilitas perusahaan, tersedianya sarana transportasi.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum, disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti: temperatur, sirkulasi udara, pencahayaan, getaran mekanis, bau tidak sedap, kebisingan, dan sebagainya.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut (Sunyoto, 2020), adapun indikator lingkungan kerja, yaitu sebagai berikut :

a. Fasilitas

Fasilitas yang baik dan memadai dapat meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya fasilitas yang kurang memadai dapat menghambat kinerja karyawan

b. Kebisingan

Kebisingan merupakan polusi suara yang tidak diinginkan dan dapat berdampak buruk seperti timbulnya perasaan tidak nyaman, mengganggu konsentrasi dan menjadi gangguan dalam berkomunikasi.

c. Sirkulasi udara

Dapat berdampak buruk terhadap kesehatan maupun kualitas bekerja terutama pada saat beban kerja fisik tinggi.

d. Hubungan kerja

Hubungan kerja antara orang – orang yang ada di dalamnya juga berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja sehingga menimbulkan rasa tenang dalam bekerja.

Indikator lingkungan kerja menurut Asfar dan Anggraeni, dkk (2020:20)

yaitu :

1. Penerangan, penerangan dalam ruang kerja pegawai memegang peranan penting dalam meningkatkan semangat pegawai sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, berarti penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan operasional organisasi.

2. Suhu udara, dalam ruang kerja pegawai dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari pegawai tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Suara bising, suara yang buyinya sangat mengganggu para pegawai dalam bekerja akan menimbulkan atau merusak konsentrasi kerja pegawai yang bisa menyebabkan terjadinya kesalahan, sehingga kinerja pegawai bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut.
4. Penggunaan warna, warna dapat berpengaruh terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak organisasi yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian, pengaturan hendaknya membermanfaatkan, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Pemilihan warna yang salah dapat mengganggu pemandangan, sehingga akan menimbulkan rasa tidak senang atau kurang mengena bagi yang memandang. Sebaiknya pewarnaan pada dinding ruang kerja menggunakan warna yang lembut.
5. Ruang gerak yang diperlukan, suatu organisasi sebaiknya dalam melaksanakan pekerjaannya diberikan ruangan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas. Pegawai tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan.

6. Keamanan, rasa aman bagi pegawai sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai. Disini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dimasukan kedalam lingkungan fisik. Jika ditempat kerja tidak aman, maka akan menjadikan para pegawai gelisah, tidak bisa konsentrasi serta semangat pegawai menurun.
7. Hubungan pegawai, hubungan yang terjalin antara pegawai atau rekan kerja akan menimbulkan banyak hal. Ketika rekan kerja baik, para pegawai akan merasa aman dan bisa diajak kerja sama antara tim dan saling membantu. Jika hubungan pegawai tidak baik, maka akan menimbulkan masalah dalam menyelesaikan pekerjaannya, terutama jika kerja sama dalam tim.

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Budiassa (2021) yaitu :

1. Suasana kerja

Kondisi yang ada disekitar karyawan yang menciptakan suasana serta mempengaruhi pelaksanaan didalam pekerjaan tersebut.

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja dapat dilihat dari keharmonisan tanpa saling menjatuhkan satu sama lain. Didalam hubungan pekerjaan yang harmonis karyawan akan bertahan didalam perusahaan dan tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

### 3. Tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja

Merupakan peralatan untuk mendukung kelancaran kerja. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap menjadi penunjang yang penting didalam pelaksanaan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan indikator-indikator yang telah diuraikan para ahli diatas, penulis merangkumnya kedalam tabel berikut ini :

**Tabel 2. 2**  
**Indikator Lingkungan Kerja Menurut Para Ahli**

No	Menurut Para Ahli	Indikator
1	Sedarmayanti (2019)	1. Penerangan 2. Suhu udara 3. Penggunaan warna 4. Keamanan kerja
2	Enny (2019)	1. Lingkungan kerja fisik 2. Lingkungan kerja non fisik
3	Sunyoto (2020)	1. Fasilitas 2. Kebisingan 3. Sirkulasi udara 4. Hubungan kerja
4	Asfar dan Anggraeni, dkk (2020:20)	1. Penerangan 2. Suhu udara 3. Suara bising 4. Penggunaan warna 5. Ruang gerak yang diperlukan
5	(Budiasa, 2021)	1. Suasana kerja 2. Hubungan rekan kerja 3. Tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja 4. Hubungan kerja

*Sumber : Data diolah penulis 2024*

Berdasarkan indikator-indikator di atas untuk lingkungan kerja penulis akan menggunakan teori menurut Enny (2019), indikator ini penting karena fisik dan non fisik saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

produktivitas, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. karena sesuai dengan permasalahan yang ada pada tempat penelitian.

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Definisi budaya organisasi adalah Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi menurut, Hari (2019). Budaya organisasi merujuk pada pandangan umum yang dianut oleh anggota suatu organisasi terkait dengan sistem nilai yang diterapkan oleh organisasi tersebut. Sistem nilai ini memiliki pengaruh terhadap tindakan dan perilaku anggota organisasi, dan menjadi faktor yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, menurut Busro (2020).

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain, menurut Purwaningsih (2020). Budaya organisasi merupakan kekuatan individu sebagai faktor pendukung tercapainya kinerja suatu organisasi, menurut Santi (2021). Menyatakan budaya organisasi sebagai kebiasaan yang sudah berlangsung lama yang digunakan dan diterapkan dalam aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai, menurut Tutu (2022). Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan para ahli diatas, penulis merangkumnya kedalam tabel berikut ini :

**Tabel 2. 3**  
**Pengertian Budaya Organisasi Menurut Para Ahli**

No	Penulis/Tahun	Pengertian
1	(Hari, 2019)	Budaya organisasi adalah Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi.
2	(Busro, 2020)	Budaya organisasi merujuk pada pandangan umum yang dianut oleh anggota suatu organisasi terkait dengan sistem nilai yang diterapkan oleh organisasi tersebut. Sistem nilai ini memiliki pengaruh terhadap tindakan dan perilaku anggota organisasi, dan menjadi faktor yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.
3	(Purwaningsih, 2020)	Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain.
4	(Santi, 2021)	Budaya organisasi merupakan kekuatan individu sebagai faktor pendukung tercapainya kinerja suatu organisasi.
5	(Tutu, 2022)	Menyatakan budaya organisasi sebagai kebiasaan yang sudah berlangsung lama yang digunakan dan diterapkan dalam aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai.

*Sumber : Data diolah penulis 2024*

Berdasarkan uraian pengertian budaya organisasi menurut para ahli di atas, maka penulis menggunakan teori menurut (Hari, 2019) yang mendefinisikan Budaya organisasi adalah Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Penulis memilih definisi ini karena Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan bersama yang dipegang anggota organisasi, diwujudkan dalam perilaku, norma, dan kebiasaan yang memengaruhi cara mereka

bekerja, berinteraksi, dan mencapai tujuan. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif dengan meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kolaborasi antar anggota, serta membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan.

### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Budaya Organisasi**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi (Tupti, 2019), antara lain:

1. Komunikasi yang efektif

Pola komunikasi yang tercipta dalam sebuah organisasi sangat penting dan berperan dalam menciptakan sebuah pola tingkah laku anggota dalam berhubungan antara satu sama lain ataupun antara atasan dan bawahan.

2. Motivasi

Upaya-upaya yang dilakukan organisasi dalam memberikan motivasi kepada anggota dapat membentuk sebuah budaya dari tingkah laku yang diciptakan anggota setelah mendapatkan motivasi tersebut. Motivasi yang diberikan dapat berupa materi, semangat, bantuan, dan sebagainya.

3. Karakteristik organisasi

Bidang kegiatan, ukuran maupun kompleksitas organisasi akan menentukan dan menciptakan sebuah budaya baru yang berlaku di sebuah organisasi.

4. Proses-proses administrasi

Sebuah proses administrasi yang terdapat dalam sebuah organisasi dapat menciptakan budaya di organisasi tersebut. Proses Administrasi yang dimaksud seperti toleransi terhadap suatu konflik yang terjadi, pemberian

apresiasi maupun penghargaan terhadap seseorang yang berprestasi karena tentunya akan menciptakan budaya di organisasi dalam memandang konflik atau menentukan cara kerja di organisasi tersebut.

#### 5. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi yang dimiliki oleh setiap organisasi tentunya berbeda-beda ada yang bersifat kaku maupun fleksibel, dari kedua perbedaan ini tentunya dapat menciptakan kebiasaan atau perilaku anggota dalam mengerjakan tugas serta membentuk budaya di dalam organisasi.

#### **2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi menurut (Hari, 2019) diantaranya :

1. Inovatif memperhitungkan resiko bahwa setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail. Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan di dalam melaksanakan tugasnya.
3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.
4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya di tentukan oleh tim kerja, (team work) dimana kerja sama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.

5. Agresif dalam bekerja. Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (ability and skill) yang dapat memenuhi syarat produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Karyawan harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima , kondisi seperti ini dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

Indikator budaya organisasi menurut (Busro, 2020) diantaranya :

1. Keyakinan pada diri sendiri
2. Sikap yang tegas
3. Kecakapan dalam mengelola emosi
4. Kemampuan untuk mengambil inisiatif
5. Keterampilan dalam melakukan pengawasan

Adapun indikator budaya orgnisasi menurut (Muhdar, 2020) diantaranya yaitu:

1. Integritas.
2. Konsistensi.
3. Profesional.
4. Tanggung jawab.
5. Komunikasi

Indikator budaya organisasi menurut (Purwaningsih, 2020) diantaranya :

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Inovation and risk taking*), pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian Terhadap Detail (*Attention to detail*), para pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
3. Orientasi Pada Hasil (*Outcome orientation*), dimana manajemen fokus kepada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi Pada Manusia (*People orientation*), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya kepada manusia dalam organisasi.
5. Orientasi Pada Tim (*Team orientation*), sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukan berdasar pada individu.
6. Agresivitas (*Aggressiveness*), sejauh mana organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat bukannya bersantai-santai.

Indikator budaya organisasi menurut (Sartika, 2020) Inovatif dalam melihat risiko, seperti : Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan , Berani mengambil risiko untuk mengembangkan ide-ide baru

1. Berorientasi pada tujuan dan hasil, seperti : Menentukan target yang hendak dicapai oleh organisasi/perusahaan, Penilaian atas hasil kerja yang telah dilaksanakan.

2. Berfokus pada semua tunjangan karyawan, seperti: Memuaskan kebutuhan untuk berjalan dan bekerja., Mendukung kesuksesan karyawan
3. Berorientasi detail pada tugas, seperti : Teliti dalam mengerjakan tugas, Keakuratan hasil nyata pekerjaan yang dicapai

Berdasarkan indikator-indikator yang telah diuraikan para ahli diatas, penulis merangkumnya kedalam tabel berikut ini :

**Tabel 2. 4**  
**Indikator Budaya Organisasi Menurut Para Ahli**

No	Menurut Para Ahli	Indikator
1	(Hari, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovatif memperhitungkan resiko</li> <li>2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail.</li> <li>3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai</li> <li>4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan.</li> <li>5. Agresif dalam bekerja.</li> <li>6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja</li> </ol>
2	(Busro, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keyakinan pada diri sendiri</li> <li>2. Sikap yang tegas</li> <li>3. Kecakapan dalam mengelola emosi</li> <li>4. Kemampuan untuk mengambil inisiatif</li> <li>5. Keterampilan dalam melakukan pengawasan</li> </ol>
3	(Muhdar, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritas.</li> <li>2. Konsistensi.</li> <li>3. Profesional.</li> <li>4. Tanggung jawab.</li> <li>5. Komunikasi</li> <li>1. Inovasi dan pengambilan resiko</li> <li>2. Perhatian terhadap detail</li> <li>3. Orientasi pada hasil</li> <li>4. Orientasi pada manusia</li> <li>Orientasi pada tim</li> <li>5. Agresivitas</li> </ol>
4	(Purwaningsih, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi dan pengambilan resiko</li> </ol>

No	Menurut Para Ahli	Indikator
		2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi pada hasil 4. Orientasi pada manusia Orientasi pada tim 5. Agresivitas
5	(Sartika, 2020)	1. Inovatif dalam melihat risiko 2. Berorientasi pada tujuan dan hasil 3. Berfokus pada semua tunjangan karyawan 4. Berorientasi detail pada tugas

*Sumber : Data diolah penulis 2024*

Berdasarkan indikator-indikator budaya organisasi di atas penulis menggunakan teori menurut (Hari, 2019) yang terdiri dari inovatif memperhitungkan resiko, memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail, berorientasi pada hasil yang akan dicapai, berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, agresif dalam bekerja, dan mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Indikator ini penting karena mereka mencerminkan berbagai aspek kunci dari budaya organisasi yang efektif dan sehat. Inovasi yang diperhitungkan, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, perhatian pada kepentingan karyawan, agresivitas dalam bekerja, dan stabilitas kerja, semuanya berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang produktif, puas, dan kompetitif. Indikator-indikator ini juga memastikan bahwa organisasi tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek tetapi juga keberlanjutan dan kesejahteraan jangka panjang.

### **2.1.3 Retensi Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Retensi Karyawan**

Retensi karyawan diartikan sebagai bentuk upaya perusahaan guna mempertahankan karyawannya yang berkompeten dan berpeluang untuk membantu kemajuan perusahaan tempatnya bekerja, menurut (Rahmawati, 2019). Mempertahankan karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk menjaga karyawan yang berharga yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi selama hubungan itu saling menguntungkan, menurut (Jarradi, 2019)

Retensi karyawan diartikan sebagai kemampuan atau upaya yang dilakukan perusahaan untuk dapat mempertahankan potensi yang dimiliki oleh karyawannya agar bersikap tetap loyal kepada perusahaan, menurut Ahmad (2011) dalam (Banuari, 2021). Retensi merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan atau pegawai agar tetap berada dalam organisasi guna bekerja bersama mencapai tujuan organisasi, menurut Mathis dan Jackson (2016) dalam (Nurmalitasari, 2021). Retensi karyawan yaitu sebuah cara yang digunakan oleh bisnis untuk mempertahankan tenaga kerja terbaiknya, usaha ini lebih banyak dipilih daripada melakukan perekrutan karyawan baru, sebab dalam merekrut karyawan baru membutuhkan biaya dan waktu yang tidak sedikit, menurut (Putra, 2021).

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan para ahli diatas, penulis merangkumnya kedalam tabel berikut ini :

**Tabel 2. 5**  
**Pengertian Retensi Karyawan Menurut Para Ahli**

<b>No</b>	<b>Penulis/Tahun</b>	<b>Pengertian</b>
1	(Rahmawati, 2019)	Retensi karyawan diartikan sebagai bentuk upaya perusahaan guna mempertahankan karyawannya yang berkompeten dan berpeluang untuk membantu kemajuan perusahaan tempatnya bekerja.
2	(Jarradi, 2019)	Mempertahankan karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk menjaga karyawan yang berharga yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi selama hubungan itu saling menguntungkan
3	Ahmad (2011) dalam (Banuari, 2021)	Retensi karyawan diartikan sebagai kemampuan atau upaya yang dilakukan perusahaan untuk dapat mempertahankan potensi yang dimiliki oleh karyawannya agar bersikap tetap loyal kepada perusahaan.
4	Mathis dan Jackson (2016) dalam (Nurmalitasari, 2021)	Retensi merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan atau pegawai agar tetap berada dalam organisasi guna bekerja bersama mencapai tujuan organisasi.
5	(Putra, 2021)	Retensi karyawan yaitu sebuah cara yang digunakan oleh bisnis untuk mempertahankan tenaga kerja terbaiknya, usaha ini lebih banyak dipilih daripada melakukan perekrutan karyawan baru, sebab dalam merekrut karyawan baru membutuhkan biaya dan waktu yang tidak sedikit.

*Sumber : Data diolah penulis 2024*

Berdasarkan uraian pengertian retensi karyawan menurut para ahli di atas, maka penulis menggunakan teori menurut Mathis dan Jackson (2016) dalam (Nurmalitasari, 2021) mendefinisikan retensi merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan atau pegawai agar tetap berada dalam organisasi guna bekerja bersama mencapai tujuan organisasi.

Penulis memilih definisi ini karena definisi yang tersebut memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pentingnya retensi karyawan. Ini

menyoroti bahwa retensi adalah proses aktif dan strategis yang melibatkan upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan, dengan tujuan untuk mencapai hasil yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Selain itu, definisi ini mengaitkan retensi dengan pencapaian tujuan organisasi, yang menunjukkan relevansi dan pentingnya retensi dalam konteks keseluruhan kesuksesan organisasi.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Retensi Karyawan**

Dari Mathis & Jackson (2010) dalam (Banuari, 2021) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi retensi karyawan antara lain :

#### **1. Komponen Perusahaan**

Perusahaan yang mengimplementasikan budaya nilai yang positif serta unik, memiliki tujuan, strategi dan peluang yang jelas, serta manajemen dalam pengelolaan karyawan yang baik berpotensi memiliki tingkat retensi karyawan yang tinggi.

#### **2. Peluang Posisi Perusahaan**

Upaya untuk mengembangkan karir di perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat retensi karyawan. Adanya peluang untuk dapat berkembang secara mandiri menghadirkan alasan tersendiri mengapa mereka mau bekerja dan mampu bertahan. Beberapa faktor dasarnya yaitu adanya pelatihan berkelanjutan, pengembangan dan bimbingan karir untuk karyawan, serta rencana karir yang formal dari perusahaan.

#### **3. Penghargaan**

Karyawan akan menerima penghargaan dari perusahaan dapat berupa gaji atau insentif, dan tunjangan. Perusahaan yang mampu mensejahterakan para

karyawannya dengan memberikan penghargaan yang sifatnya kompetitif seperti tunjangan dan bonus special berdasarkan dari tingkat kinerja mereka cenderung memiliki tingkat retensi yang tinggi.

#### 4. Tugas dan Pekerjaan

Pemberian tugas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan merupakan faktor utama yang dapat mempengaruhi retensi karyawan. Tugas pekerjaan yang baik dalam hal ini tentunya perusahaan bisa mencermati beberapa hal seperti tanggung jawab dan wewenang, fleksibilitas, situasi kerja (berkaitan dengan fisik dan non fisik), serta *work life balance* karyawan tersebut.

#### 5. Hubungan Karyawan

Perusahaan yang mengimplementasikan budaya untuk bisa saling menghargai, berperilaku adil, tidak diskriminatif, serta bisa membangun hubungan yang baik antar sesama rekan kerja akan sangat mempengaruhi retensi karyawan di sebuah perusahaan.

### **2.1.3.3 Indikator Retensi Karyawan**

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2009), ada beberapa indikator penentu retensi karyawan yaitu :

1. Komponen organisasional Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Budaya organisasional merupakan komponen organisasional yang berupa pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasi. Menciptakan budaya yang menghargai

orang memungkinkan beberapa perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan dengan baik. Komponen organisasional yang mempengaruhi retensi karyawan berhubungan dengan strategi, peluang dan manajemen organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi bagaimana karyawan memandang organisasi mereka adalah kualitas perencanaan masa depan dari kepemimpinan di dalam perusahaan. Sering kali visi seperti itu ditunjukkan dengan memiliki rencana strategis yang diidentifikasi dan menuntun perusahaan pada perubahan.

2. Peluang karier Organisasi menyampaikan peluang dan pengembangan karier dalam berbagai cara. Usaha pengembangan karier organisasional dirancang untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan pengetahuannya saat ini.
3. Penghargaan Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja datang dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Gaji dan tunjangan harus kompetitif dan sesuai dengan kinerja karyawan. Kenyataannya, uang mungkin merupakan alasan beberapa karyawan oindah kerja, tetapi ada faktor-faktor lain yang merupakan alasan banyak orang untuk bertahan di perusahaan mereka. Para pemberi kerja juga mempelajari bahwa memiliki lebih sedikit fleksibilitas tunjangan membantu retensi karyawan. Pengakuan karyawan sebagai bentuk penghargaan dapat nyata atau tidak nyata. Nyata adalah seperti pemilihan karyawan terbaik setiap bulan, karyawan dengan absensi terbaik, dan lain-lain. Tidak nyata adalah memberi umpan balik

yang positif seperti pujian bila karyawan bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.

4. Rancangan tugas dan pekerjaan Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Karena karyawan menghabiskan waktu yang signifikan di tempat kerja, mereka berharap untuk bekerja dengan peralatan dan teknologi modern serta memiliki kondisi kerja yang baik, mengingat sifat pekerjaan tersebut. Karyawan juga menginginkan lingkungan kerja yang aman di mana resiko kecelakaan dan luka diperhatikan. Hal ini khusus nya benar bagi para pemberi kerja dalam industri manufaktur, pertanian, peralatan sehari-hari dan transportasi yang memiliki risiko keselamatan yang lebih tinggi daripada dalam banyak industri jasa dan lingkungan kantor.
5. Hubungan Karyawan Kumpulan terakhir yang mempegaruhi retensi karyawan di dasarkan pada hubungan karyawan dalam organisasi. Bidangbidang seperti kelayakan dari kebijakan SDM, keadilan dari tindakan disipliner, dan cara yang digunakan untuk memutuskan pemberian kerja dan peluang kerja, semuanya mempengaruhi retensi karyawan.

Indikator retensi karyawan menurut Mathis dan Jackson (2010) diantaranya yaitu :

- a. Peluang karir organisasi

Kondisi di mana organisasi menyediakan peluang karir yang sama bagi setiap karyawan yang nantinya akan dapat meningkatkan perkembangan masa depan para karyawan.

b. Penghargaan yang diberikan

Situasi di mana perusahaan selalu memberikan reward atas kinerja karyawan.

c. Hubungan karyawan

Keadaan dimana rekan kerja tidak pernah bertindak diskriminatif dan saling menghargai satu sama lain.

Indikator retensi karyawan menurut (Judge, 2017) diantaranya yaitu:

1. Komponen organisasi, yang terdiri dari tujuan dari organisasi itu sendiri
2. Peluang karir organisasi, yang terdiri dari kesempatan untuk berkembang dalam mencapai tujuan
3. Hubungan karyawan, yang terdiri dari hubungan kerja kepada atasan maupun teman sejawat

Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya begitu juga sebaliknya seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negative terhadap pekerjaannya.

Menurut Isfahani & Boustani (2014) dalam (Taopik, 2020) indikator retensi karyawan terdiri atas :

1. Pekerjaan Menarik, kesempatan untuk berkembang, kompensasi yang adil
2. Hubungan Karyawan, seberapa sering terjadi konflik antar karyawan
3. Pengupahan Adil, perbandingan upah pekerjaan sejenis antar karyawan
4. Dukungan Manajemen, manajemen memberikan umpan balik dan bimbingan

Indikator retensi karyawan menurut (Mathis & Jackson 2016) dalam (Nurmalitasari, 2021) yaitu :

1. Pengembangan karir, hal ini merujuk pada peluang yang disediakan organisasi bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman kerja mereka, serta kemajuan karir di dalam organisasi tersebut. Pengembangan karir mencakup berbagai hal, seperti promosi, rotasi pekerjaan, penugasan proyek, mentoring, dan coaching. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk mengembangkan karir mereka di dalam organisasi, akan lebih cenderung untuk tetap tinggal dan berkontribusi dalam jangka panjang.
2. Waktu bertemu keluarga, hal ini mengacu pada seberapa banyak waktu yang dapat dihabiskan oleh karyawan bersama keluarga mereka di luar jam kerja. Hal ini penting karena karyawan seringkali memiliki peran ganda sebagai karyawan dan anggota keluarga, dan kepuasan mereka dengan kehidupan keluarga dapat mempengaruhi tingkat retensi di tempat kerja. Organisasi dapat menawarkan kesempatan kepada karyawan untuk menyusun jadwal kerja mereka sehingga karyawan dapat memanfaatkan waktu dengan keluarga secara maksimal. Kesempatan tersebut dapat berupa memberikan fleksibilitas waktu, seperti jam kerja yang lebih pendek atau fleksibilitas dalam memilih jam kerja, atau memberikan cuti keluarga yang dapat diambil oleh karyawan ketika mereka membutuhkannya. Organisasi yang dapat mengakomodasi kebutuhan keluarga karyawan dapat dianggap

sebagai tempat kerja yang lebih baik dan dapat menarik lebih banyak karyawan yang berkualitas tinggi.

3. Waktu kehidupan pribadi, yaitu waktu yang ingin dihabiskan untuk menjalankan kegiatan yang menyenangkan diri sendiri. Karyawan seringkali memiliki kebutuhan dan minat yang beragam di luar pekerjaan, seperti kegiatan olahraga, kesenian, atau menghabiskan waktu bersama teman-teman. Karyawan yang berhasil mencapai keseimbangan kehidupan kerja condong lebih menikmati kehidupan mereka, sehingga dapat membantu meningkatkan retensi karyawan.

Berdasarkan indikator-indikator yang telah diuraikan para ahli diatas, penulis merangkumnya kedalam tabel berikut ini :

**Tabel 2. 6**  
**Indikator Retensi Karyawan Menurut Para Ahli**

<b>No</b>	<b>Menurut Para Ahli</b>	<b>Indikator</b>
1	(Robert L, Mathis dan John H. Jackson 2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komponen organisasional</li> <li>2. Peluang karir</li> <li>3. Penghargaan</li> <li>4. Rancangan tugas dan pekerjaan</li> <li>5. Hubungan karyawan</li> </ol>
2	Mathis & Jackson (2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peluang karir organisasi</li> <li>2. Penghargaan yang diberikan</li> <li>3. Hubungan karyawan</li> </ol>
3	(Judge, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komponen organisasi</li> <li>2. Peluang karir organisasi</li> <li>3. Hubungan karyawan</li> <li>4. Peluang karir organisasi</li> <li>5. Penghargaan yang diberikan</li> <li>6. Hubungan karyawan</li> </ol>
4	(Isfahani & Boustani 2014) dalam (Taopik, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan menarik</li> <li>2. Hubungan Karyawan</li> <li>3. Pengupahan adil</li> </ol>

No	Menurut Para Ahli	Indikator
		4. Dukungan Manajemen
5	(Mathis & Jackson 2016) dalam (Nurmalitasari, 2021)	1. Pengembangan karir 2. Waktu bertemu keluarga 3. Waktu kehidupan pribadi

*Sumber : Data diolah penulis 2024*

Berdasarkan indikator-indikator retensi karyawan di atas penulis menggunakan teori menurut Mathis dan Jackson (2016) dalam (Nurmalitasari, 2021) yaitu, pengembangan karir, waktu bertemu keluarga, dan waktu kehidupan pribadi.

Indikator ini penting karena mereka mencakup berbagai aspek kunci yang mempengaruhi retensi karyawan secara holistik. Pekerjaan yang menarik memastikan keterlibatan dan perkembangan karyawan, hubungan kerja yang baik meningkatkan kesejahteraan emosional dan kolaborasi, pengupahan adil menjamin kepuasan finansial dan daya saing pasar, serta dukungan manajemen mendorong pengembangan profesional dan komunikasi yang baik. Dengan memperhatikan indikator-indikator ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi karyawan jangka panjang.

#### **2.1.4 Penelitian Terdahulu**

Sebuah penelitian akan mengacu pada beberapa hasil penelitian terdahulu yang hasil penelitiannya dapat digunakan sebagai data pendukung untuk menentukan hasil. Maka dari itu penulis melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang memiliki pembahasan dengan variabel yang sedang diteliti, melalui jurnal yang telah dikumpulkan penulis, berikut isi kajiannya dalam bentuk tabel.

**Tabel 2. 7**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan &amp; Perbedaan</b>
1	Respati Wulandari & Virya (2019)	<b>Judul:</b> Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan <b>Metode:</b> Kuantitatif <b>Sample:</b> 90 responden	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan retensi karyawan. Hal ini didukung oleh hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya.	<b>Persamaan:</b> Peneliti sama – sama mengukur variabel Budaya Organisasi (X2), dan Retensi Karyawan (Y) <b>Perbedaan:</b> Tidak mengukur variabel Pelatihan dan Pengembangan, serta Kompensasi
2	I Dewa Ayu Bulan Praniti Sari & I Gusti Ayu Manuati Dewi (2020) <b>E-ISSN</b> : 2378 - 703X	<b>Judul:</b> The Effect of Career Development, Work Environment, And Organizational Commitment To Employee Retention <b>Metode:</b> Kuantitatif <b>Sample:</b> 126 responden	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Retensi Karyawan PT. Bali Ocean Magic	<b>Persamaan:</b> Peneliti sama – sama mengukur variabel Lingkungan Kerja (X1) dan Retensi Karyawan (Y) <b>Perbedaan:</b> Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, tidak mengukur variabel Perkembangan Karir dan Komitmen Organisasi
3	Mohd Yusoff Yusliza, Juhari Noor Faezah, Jumadil Saputra Zikri M (2021)	<b>Judul:</b> Analysing the Relationship between Supportive Work Environment and Employee Retention <b>Metode:</b> Kuantitatif <b>Sample:</b> 225 responden	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi individu dari lingkungan kerja yang mendukung memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap retensi karyawan.	<b>Persamaan:</b> Peneliti sama – sama mengukur variabel Lingkungan Kerja (X1) dan Retensi Karyawan (Y) <b>Perbedaan:</b> Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda
4	Riani P Ishak & Yuda PratamaN (2021) <b>ISSN</b> : 1411-1527	<b>Judul:</b> Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan di <i>First Love Patisserie</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan di Main Kitchen	<b>Persamaan:</b> Peneliti sama – sama mengukur variabel Lingkungan Kerja (X1) dan Retensi

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
	E-ISSN : 2599-0209	Jakarta <b>Metode:</b> Kuantitatif	<i>First Love Patisserie</i> Jakarta.	Karyawan (Y) <b>Perbedaan:</b> Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, tidak mengukur variabel Kepuasan Kerja.
5	Arupadhatu Nuzara Putra (2021)	<b>Judul:</b> Pengaruh Pelatihan Karyawan, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan SMAIT Nur Hidayah Kartasura <b>Metode:</b> Kuantitatif <b>Sample:</b> 89 responden	Hasil penelitian ini membuktikan bahwasanya terdapat pengaruh yang signifikan atas Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan.	<b>Persamaan:</b> Peneliti sama – sama mengukur variabel Budaya Organisasi (X2) dan Retensi Karyawan (Y) <b>Perbedaan:</b> Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, tidak mengukur variabel Pelatihan Karyawan, dan Kompensasi
6	Fitria O, Mombang S, Edy S (2021) ISSN : 2747-2833	<b>Judul:</b> Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Outsource dengan Retensi Karyawan Sebagai Variabel Intervening <b>Metode:</b> Kuantitatif <b>Sample:</b> 214 responden	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan yang menghasilkan koefisien sebesar 0,432 yang artinya setiap peningkatan satu satuan lingkungan kerja maka berpengaruh secara signifikan atas peningkatan retensi karyawan sebesar 43,3%	<b>Persamaan:</b> Peneliti sama – sama mengukur variabel Lingkungan Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Retensi Karyawan (Y) <b>Perbedaan:</b> Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda
7	Amanda H. P, Zainul H. H (2021)	<b>Judul:</b> Analisis Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Peningkatan Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan KUD Sri Tanjung Desa Krai) <b>Metode:</b> Kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan retensi karyawan KUD Sri Tanjung desa Krai. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam peningkatan retensi karyawan dikarenakan setiap karyawan diberikan kesempatan dalam berinovasi	<b>Persamaan:</b> Peneliti sama – sama mengukur variabel Budaya Organisasi (X2), dan Retensi Karyawan (Y) <b>Perbedaan:</b> Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, tidak mengukur variabel Komitmen Organisasi dan Kompensasi.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
		<b>Sample:</b> 30 responden	memperhitungkan segala resiko	
8	Kevin Dennis Y, Pardiman, Restu M (2022) <b>ISSN : 2302-6200</b>	<b>Judul:</b> Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan SunCity Festival Madiun) <b>Metode:</b> Kuantitatif <b>Sample:</b> 83 responden	Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi kerja karyawan SunCity Festival Madiun. Menunjukkan semakin tinggi budaya organisasi maka semakin kecil keinginan karyawan untuk tidak keluar dari perusahaan.	<b>Persamaan:</b> Peneliti sama – sama mengukur variabel Budaya Organisasi (X2), dan Retensi Karyawan (Y) <b>Perbedaan:</b> Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, tidak mengukur variabel Kompensasi dan Stres Kerja
9	Lade Mering, Hansly T, Rita Y. T (2023) <b>P-ISSN :</b> 1978-3787 <b>E-ISSN :</b> 2615-3505	<b>Judul:</b> Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Retensi Karyawan Sebagai Mediasi di PT. Hutan Sawit Lestari, Kotawaringin Timur, Kal-Teng <b>Metode:</b> Kuantitatif <b>Sample:</b> 108 responden	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi individu dari lingkungan kerja yang mendukung memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap retensi karyawan.	<b>Persamaan:</b> Peneliti sama – sama mengukur variabel Lingkungan Kerja (X1) dan Retensi Karyawan (Y) <b>Perbedaan:</b> Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda
10	Evan Wahyudi, M Bakri, Ilyas (2023) <b>E-ISSN :</b> 2986-029	<b>Judul:</b> Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan PT. Telkom Banda Aceh <b>Metode:</b> Kuantitatif <b>Sample:</b> 93 responden	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Retensi Karyawan PT. Telkom Banda Aceh.	<b>Persamaan:</b> Peneliti sama – sama mengukur variabel Lingkungan Kerja (X1) dan Retensi Karyawan (Y) <b>Perbedaan:</b> Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, tidak mengukur variabel Pengembangan Karir.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
11	Faisal Akbar Dimiyati, Raeny Dwi Santy	<b>Judul:</b> Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Biro Umum Setda Provinsi Jawa Barat <b>Metode :</b> Kuantitatif <b>Sample :</b> 70 responden	Hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi pada karyawan Biro Umum Setda Provinsi Jawa Barat termasuk kategori cukup baik	<b>Persamaan:</b> Peneliti sama – sama mengukur variabel Budaya Organisasi (X2) Karyawan <b>Perbedaan:</b> Lokasi dan tempat penelitian yang berbeda, tidak mengukur variabel Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.

*Sumber : Data diolah penulis 2024*

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah di definisikan sebagai masalah yang pening. Yang mana hal ini berarti kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan, serta dapat disimpulkan bahwa kerangka berpikir adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan berdasarkan teori yang telah dikaji oleh peneliti. Penelitian ini meneliti beberapa variabel yaitu lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan. Lingkungan kerja dan budaya organisasi merupakan aspek atau komponen penting bagi PT Panjuran Cianjur.

Untuk menciptakan retensi karyawan yang baik maka salah satunya perlu memperhatikan lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Adapun indikator lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi konsentrasi dan produktivitas karyawan, contohnya yaitu dampak kebisingan di tempat kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor mulai dari tingkat kebisingan hingga faktor individu dan lingkungan. Perusahaan perlu memahami faktor-faktor ini dan menerapkan langkah-langkah untuk mengurangi dampak kebisingan, seperti menyediakan ruang kerja yang tenang, memasang elemen pengurang kebisingan, dan memberikan pelatihan tentang cara mengatasi kebisingan. Dengan demikian, karyawan dapat bekerja dengan lebih nyaman, fokus, dan produktif.

Selain itu terdapat salah satu cara lain untuk meningkatkan retensi karyawan selain memperhatikan lingkungan kerja, yaitu melalui budaya organisasi. Budaya organisasi yang sangat penting budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang dianut dan dipraktikkan oleh para anggota organisasi. Indikator budaya organisasi yaitu inovatif memperhitungkan resiko, memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail, berorientasi pada hasil yang akan dicapai, berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, agresif dalam bekerja, dan mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Salah satu contoh karyawan merasa jam kerja mempengaruhi kondisi kesehatan, jam kerja yang panjang juga dapat berakibat negatif pada produktivitas karyawan.

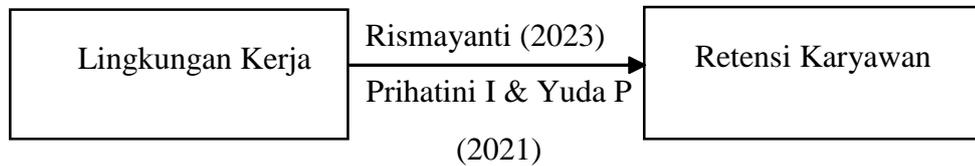
Retensi karyawan merupakan bagaimana organisasi mempertahankan karyawan yang potensial dimiliki oleh organisasi dengan segala kemampuan yang dimiliki untuk tetap loyal kepada organisasi. Indikator retensi karyawan yaitu pekerjaan menarik, hubungan karyawan, pengupahan adil, dan dukungan manajemen. Apabila perusahaan belum memberikan peluang dan pengembangan karir bagi setiap karyawannya, sehingga karyawan merasa tidak memiliki jenjang karir yang jelas. Kondisi ini tentu saja dapat berakibat pada rendahnya tingkat retensi karyawan dan tingginya angka turnover. Oleh karena itu, lingkungan kerja, budaya organisasi dan retensi karyawan merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan oleh PT Panjuunan Cianjur dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang dikemukakan di atas maka variabel yang diteliti oleh penulis yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan retensi karyawan.

## **2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel**

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

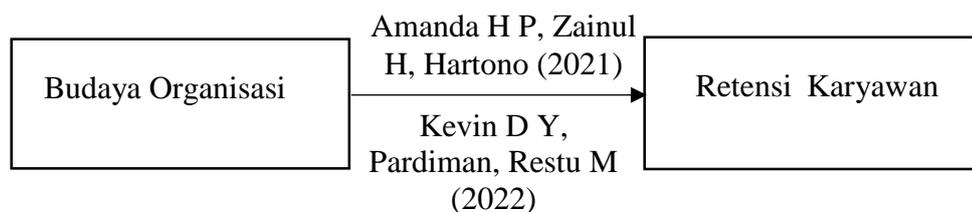
Rismayanti (2023) pada penelitiannya di *The Royal Santrian* menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di *The Royal Santrian*, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja maka akan meningkatkan retensi karyawan. Riani Prihatini Ishak & Yuda Prataman (2021) pada penelitiannya di Main Kitchen *First Love Patisserie* Jakarta menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan di Main Kitchen *First Love Patisserie* Jakarta.



**Gambar 2. 1**  
**Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan**

### 2.2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan

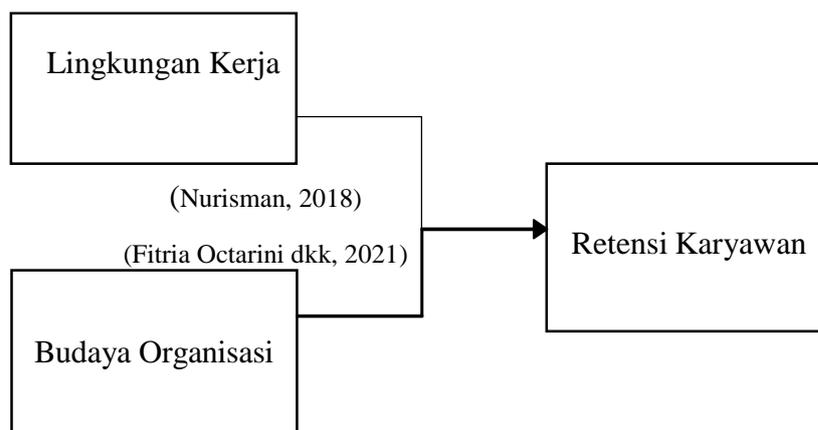
Amanda et al., (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan retensi karyawan KUD Sri Tanjung desa Krai. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam peningkatan retensi karyawan dikarenakan setiap karyawan diberikan kesempatan dalam berinovasi memperhitungkan segala resiko permasalahan untuk keberhasilan visi dan misi organisasi. Adapun menurut penelitian Kevin et al., (2022) hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi kerja karyawan SunCity Festival Madiun, menunjukkan semakin tinggi budaya organisasi maka semakin kecil keinginan karyawan untuk tidak keluar dari perusahaan.



**Gambar 2. 2**  
**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan**

### 2.2.1.3 Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan

(Nurisman, 2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa Lingkungan kerja, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karyawan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan Generasi Y di PT. Pamapersada Nusantara. Dalam penelitian (Fitria Octarini dkk, 2021) menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan dengan *Outsource* dengan Retensi Karyawan sebagai variabel intervening, mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

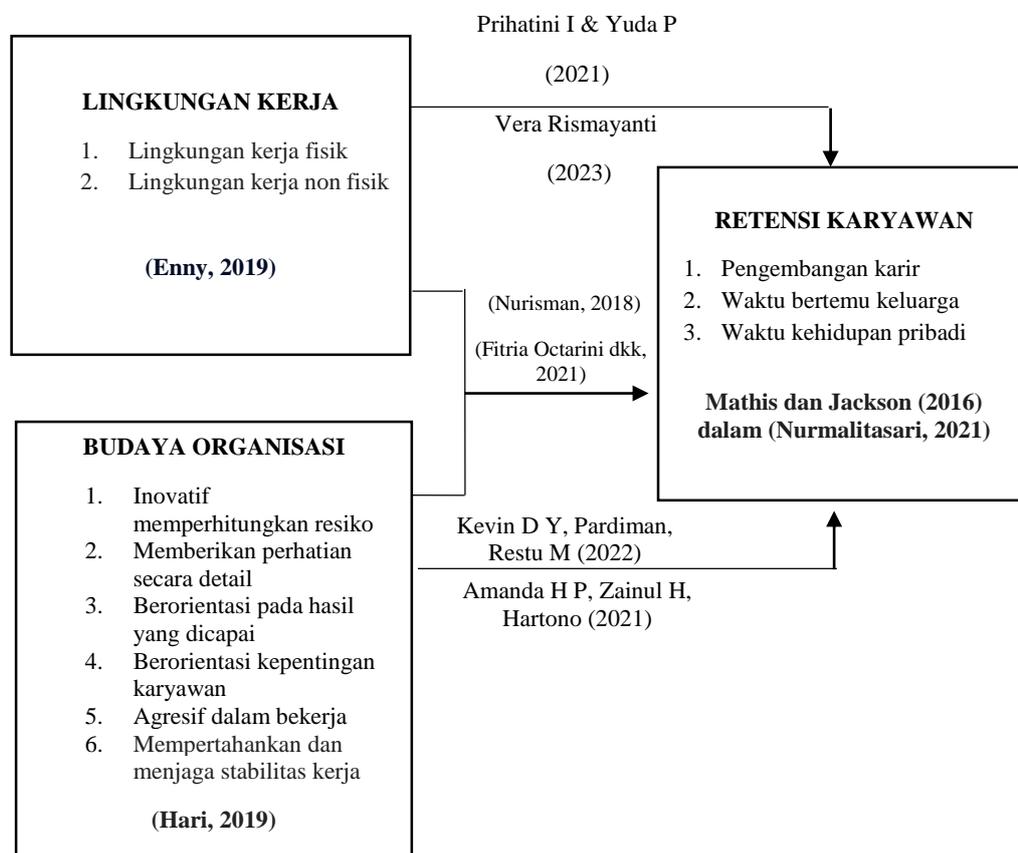


**Gambar 2. 3**  
Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan

### 2.2.1.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis

statistik yang akan digunakan, menurut Sugiyono (2019). Berikut merupakan paradigma dalam penelitian ini :



**Gambar 2. 4**  
Paradigma Penelitian Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan PT. Panjuran Cianjur

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan analisis dari kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan, maka berikut ini hipotesis dan jawaban yang bersifat sementara mengenai masalah penelitian. Hipotesis menurut Husein Umar dalam Muhammad Iffan dan Lia Yulianti (2017) adalah “Pernyataan sementara yang perlu dibuktikan benar atau tidak” setiap riset terhadap suatu objek harus dibawah tuntunan suatu

hipotesis yang berfungsi sebagai pegangan sementara yang harus dibuktikan kebenarannya”. Adapun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1 : Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Retensi Karyawan PT. Panjunan Cianjur

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Retensi Karyawan PT. Panjunan Cianjur.

H3 : Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Retensi Karyawan PT. Panjunan Cianjur.