

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Lingkungan Kerja Non Fisik**

###### **2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2011:21), Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Menurut Mangkunegara dan Prabu (2011:105), lingkungan kerja non fisik adalah semua aspek fisik psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas. Menurut Wursanto (2009:269). Menyatakan lingkungan kerja non fisik adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja, dan lingkungan kerja non fisik dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan.

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang dirasakan karyawan baik yang berkaitan dengan hubungan dengan karyawan maupun yang berkaitan dengan peraturan kerja. Berada dalam lingkungan kerja yang baik tentunya menjadi keinginan banyak karyawan dimana para karyawan bisa bekerja dengan baik dan memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lainnya.

### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik**

Berikut ini faktor-faktor lingkungan kerja non fisik menurut Suwatno dan Priansa (2011:163) diantaranya adalah :

1. Pekerjaan Yang Berlebihan
2. Sistem Pengawasan Yang Buruk
3. Frustrasi
4. Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk
5. Perselisihan Antar Pribadi Dan Kelompok

### **2.1.1.3 Indikator-indikator Lingkungan Kerja Non Fisik**

Indikator-indikator lingkungan kerja non fisik menurut sedarmayanti (2011:31) yaitu sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab Kerja, komitmen dan kewajiban pegawai untuk melaksanakan semua pekerjaan melalui kompetensi diri.
2. Perhatian dan dukungan pimpinan, Perhatian dan dukungan dari pimpinan diperlukan guna memelihara keberadaan pegawai.
3. Kerjasama antar kelompok, Usaha terkoordinasi antar individu dan kelompok dalam pencapaian tujuan.

## **2.1.2 Pengembangan Karir**

### **2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sudiro, 2011:91). Menurut Bambang Wahyudi (2010:162), menyebutkan definisi dari

pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Marwansyah (2012:208) pengembangan karier adalah kegiatan- kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya. Trustorini dan Isnar (2016) pengembangan karir adalah suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kemampuan kerja individu karyawan untuk merencanakan karir dimasa sekarang dan masa depan.

Pengembangan karir adalah proses dimana karyawan akan mendapatkan peningkatan kemampuan dan memperbaiki pelaksanaan pekerjaan secara individual dengan melalui penerapan model yang tepat. Semua karyawan tentu ingin memiliki jenjang karir yang diinginkan oleh sebab itu pengembangan karir sangat penting dilakukan guna mewujudkan impian karyawan dan tercapainya tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2012: 108) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir induvidu adalah :

##### **1. Prestasi Kerja (*Job Performance*)**

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat

mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

## 2. Pengenalan Oleh Pihak Lain (*Exposure*)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan, tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

## 3. Jaringan Kerja (*Net Working*)

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

## 4. Pengunduran diri (*resignation*).

Kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (*leveraging*).

## 5. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada

perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

#### 6. Pembimbing dan sponsor (*Mentors and sponsors*).

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang didalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

#### 7. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key Subordinate*).

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugastugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk

mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

#### 8. Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*)

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

#### 9. Pengalaman internasional (*International experience*)

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global. Penelitian ini menggunakan komponen pengembangan karir milik Rivai dan Sagala dimana pernyataan-pernyataan disusun untuk mengukur apakah perusahaan telah menciptakan kondisi yang menunjang upaya-upaya individu untuk mewujudkan perencanaan karirnya, di mana di dalamnya juga mencakup upaya perusahaan dalam menciptakan kesadaran individu akan pentingnya mengetahui sasaran karir, serta langkah-langkah yang perlu diketahui oleh individu karyawan untuk mencapai sasaran karir tersebut. Namun komponen bawahan yang mempunyai peran kunci tidak dipergunakan, karena hubungan

antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek loyalitas organisasi serta aspek pembimbing dan sponsor.

### **2.1.2.3 Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Bambang wahyudi (2010:162) indikator pengembangan karir adalah:

#### 6. Prestasi kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang tinggi.

#### 7. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan diperhatikan oleh manajemen dalam proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuan karyawan.

#### 8. Pelatihan yang diikuti

Pelatihan yang terprogram dilaksanakan dalam rangka pengembangan karir, berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.

#### 9. Kesetiaan pada perusahaan

Kesetiaan pada perusahaan dijadikan dasar dalam menentukan kemajuan karir seseorang.

### **2.1.3 Retensi Karyawan**

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

Menurut (Mathis dan Jackson, 2009). Retensi merupakan proses di mana karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi. Sumarni (2011) menyatakan retensi karyawan merupakan kemampuan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi agar tetap loyal dengan perusahaan. Menurut Luthans (2011) mengatakan bahwa retensi

karyawan adalah proses di mana karyawan didorong untuk tetap bersama organisasi untuk periode maksimum waktu atau sampai dengan diselesaikannya proyek dimana retensi karyawan adalah bermanfaat bagi organisasi serta karyawan.

Retensi karyawan adalah proses dimana perusahaan berusaha untuk mempertahankan karyawan dan karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi sampai dengan batas yang ditentukan. Dalam sebuah organisasi tentunya banyak karyawan yang memiliki potensi dan prestasi kerja yang baik inilah yang harus dijaga oleh organisasi agar retensi karyawan di organisasi tersebut tetap tinggi sehingga organisasi tidak perlu melakukan rekrutmen pegawai baru.

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

Menurut Mathis dan Jackson (2009) faktor-faktor penentu retensi karyawan meliputi:

10. Lingkungan yaitu menciptakan dan meningkatkan tempat kerja yang lebih menarik, tetap memakai dan memelihara orang-orang yang bekerja dengan baik.
11. Hubungan yaitu bagaimana perusahaan menyenangkan karyawan mereka dan juga menyenangkan antara satu dengan yang lain
12. Dukungan organisasi dimana meliputi pemberian peralatan perlengkapan kepada karyawan dan juga informasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.



### 2.1.3.3 Indikator Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2009:128) indikator retensi karyawan ada 3 yaitu:

13. Karyawan bertahan karena perusahaan menyediakan peluang karir yang sama bagi setiap karyawan.
14. Karyawan bertahan karena perusahaan selalu memberikan penghargaan atas kinerja yang dilakukan.
15. Karyawan bertahan karena rekan kerja tidak pernah bertindak diskriminatif

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penulis menjadikan penelitian-penelitian terdahulu menjadi rujukan dalam pelaksanaan penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Adapun penelitian yang penulis jadikan rujukan adalah sebagai berikut:

**Table 2.1**  
**Tabel Persamaan Dan Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Ini**

| No | Penulis/Tahun  | Judul Penelitian/Metode/Sampel   | Hasil Penelitian  | Perbedaan/Persamaan   |
|----|--|--|---|---|
| 1  | Luh Putu Yunia Anggy Pratiwi, Anak Agung Ayu Sriathi. (2017) | <b>Judul:</b> Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali.<br><b>Metode:</b> Analisis Linier Berganda<br><b>Sampel:</b> Sampel jenuh sebanyak 84 responden | Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. | <b>Persamaan:</b> Sama-sama mengukur pengaruh lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan<br><b>Perbedaan:</b> Metode yang digunakan penulis dan peneliti terdahulu berbeda |
| 2  | Michael Mboya Muma,  | Influence Of Career Development Strategies On  | Pengembangan karir  | <b>Persamaan:</b> Sama-sama mengukur  |

| No | Penulis/Tahun   | Judul Penelitian/Metode/Sampel   | Hasil Penelitian   | Perbedaan/Persamaan   |
|----|---|--|--|---|
|    | Dr. Joyce Nzulwa,<br>Dr. Keph Ombui,<br>Prof. Romanus Odhiambo.<br>(2018) | Retention Of Employees In Universities In Kenya.<br><b>Metode:</b> Deskriptif mengadopsi pendekatan campuran kualitatif dan kuantitatif<br><b>Sampel:</b> 38 responden dari 70 karyawan  | berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.  | pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan<br><b>Perbedaan:</b> Metode yang digunakan penulis dan peneliti terdahulu berbeda   |
| 3  | Kamau Nelius Nyambura,<br>Dr. M. Kamara.<br>(2017)                        | Influence Of Career Development Practices On Employee Retention Inpublic Universities In Kenya A Case Of Technical University Of Kenya.<br><b>Metode:</b> Metode Deskriptif<br><b>Sampel:</b> 113 responden dari 266 karyawan  | Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.                                   | <b>Persamaan:</b> Sama-sama tidak menjadikan seluruh populasi sebagai sampel<br><b>Perbedaan:</b> Metode yang digunakan penulis dan peneliti terdahulu berbeda  |
| 4  | Kadek Elsa Osiana Dewi,<br>I Gede Riana.<br>(2019)                        | Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Pada Bintang Kuta Hotel.<br><b>Metode:</b> Analisis Linier Berganda<br><b>Sampel:</b> Sampel jenuh sebanyak 92 responden   | Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Bintang Kuta Hotel.                 | <b>Persamaan:</b> Terdapat persamaan dalam mengukur pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap retensi karyawan (Y)<br><b>Perbedaan:</b> Penulis tidak menggunakan variabel kompensasi dan komitmen organisasi seperti peneliti terdahulu. |
| 5  | Oktina Hafanti,<br>Rahman Lubis,<br>Hafasnuddin.<br>(2015)                | Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Desain Tugas Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi Aceh.<br><b>Metode:</b> Analisis jalur ( <i>path analysis</i> )<br><b>Sampel:</b> Sampel jenuh sebanyak 115 responden | Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.                                     | <b>Persamaan:</b> Kesamaan 1 dari 2 variabel dalam mengukur pengaruh variabel bebasnya terhadap retensi karyawan<br><b>Perbedaan:</b> Penulis tidak menggunakan variabel mediasi seperti peneliti terdahulu                               |
| 6  | I Gde Manik Aditya Budi Suta,<br>I Komang Ardana.<br>(2019)               | Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan.<br><b>Metode:</b> Analisis Linier Berganda<br><b>Sampel:</b> Sampel jenuh sebanyak 53 responden  | Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana. | <b>Persamaan:</b> Pengukuran pengembangan karir yang peneliti dahulu lakukan dengan yang akan penulis lakukan<br><b>Perbedaan:</b> Penulis tidak meneliti variabel bebas kompensasi dan persepsi dukungan organisasi                      |

| No | Penulis/Tahun                                       | Judul Penelitian/Metode/Sampel  | Hasil Penelitian   | Perbedaan/Persamaan   |
|----|---|---|--|---|
| 7  | David Mwakidimi Msengeti, Dr. Joseph Obwogi. (2015) | Effects Of Pay And Work Environment On Employee Retention: A Study Of Hotel Industry In Mombasa County.<br><b>Metode:</b> Kuantitatif<br><b>Sampel:</b> 347 responden dari 3639 karyawan              | Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.   | <b>Persamaan:</b> Kesamaan 1 dari 2 variabel dalam mengukur pengaruh variabel bebasnya terhadap retensi karyawan<br><b>Perbedaan:</b> Metode yang digunakan peneliti dan penulis berbeda  |
| 8  | Kadek Arya Reta Aditeresna, Ni Wayan Mujati. (2018) | Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Di Kutabex Hotel.<br><b>Metode:</b> Regresi linier berganda<br><b>Sampel:</b> Sampel jenuh sebanyak 68 responden | Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. | <b>Persamaan:</b> Peneliti terdahulu menyebut pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan dan akan diteliti oleh penulis<br><b>Perbedaan:</b> Penulis tidak menggunakan variabel bebas kompensasi dan kepuasankerja |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana para karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari, berada dalam lingkungan kerja yang baik tentu sangat di inginkan oleh setiap karyawan dimana lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya dan dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

Setiap karyawan tentu ingin meningkatkan kemampuan kerjanya untuk mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir sangat penting dilakukan agar bisa bersaing.

Dalam setiap perusahaan tentu ada beberapa karyawan yang memiliki potensi, prestasi dan bagus dalam bekerja di perusahaannya. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk mempertahankan para karyawan tersebut, salah

satu caranya adalah dengan memberikan penghargaan kepada para karyawan tersebut untuk mendorong loyalitas dan retensi.

## **2.2.1 Hubungan Antar Variabel**

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

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Oktina Hafanti, Rahman Lubis, Hafasnuddin. (2015) Menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman berdampak positif terhadap retensi karyawan karena para karyawan merasa nyaman saat bekerja disana sehingga membuat para karyawan betah untuk tetap bertahan pada perusahaan tersebut.

Mathis dan Jackson (2009:130) berpendapat bahwa terdapat tiga faktor yang mampu mempengaruhi retensi karyawan seperti lingkungan yaitu menciptakan dan meningkatkan tempat kerja yang lebih menarik, tetap memakai dan memelihara orang-orang yang bekerja dengan baik, hubungan yaitu perusahaan menyenangkan karyawan, dukungan organisasi meliputi pemberian peralatan perlengkapan kepada karyawan dan informasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

### **2.2.1.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kadek Elsa Osiana Dewi, dan I Gede Riana. (2019). Menyatakan bahwa Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Para karyawan merasakan bahwa pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan sudah baik sehingga

dapat meyakinkan para karyawan untuk bertahan diperusahaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan terhadap karyawan maka semakin tinggi retensi karyawan dalam perusahaan.

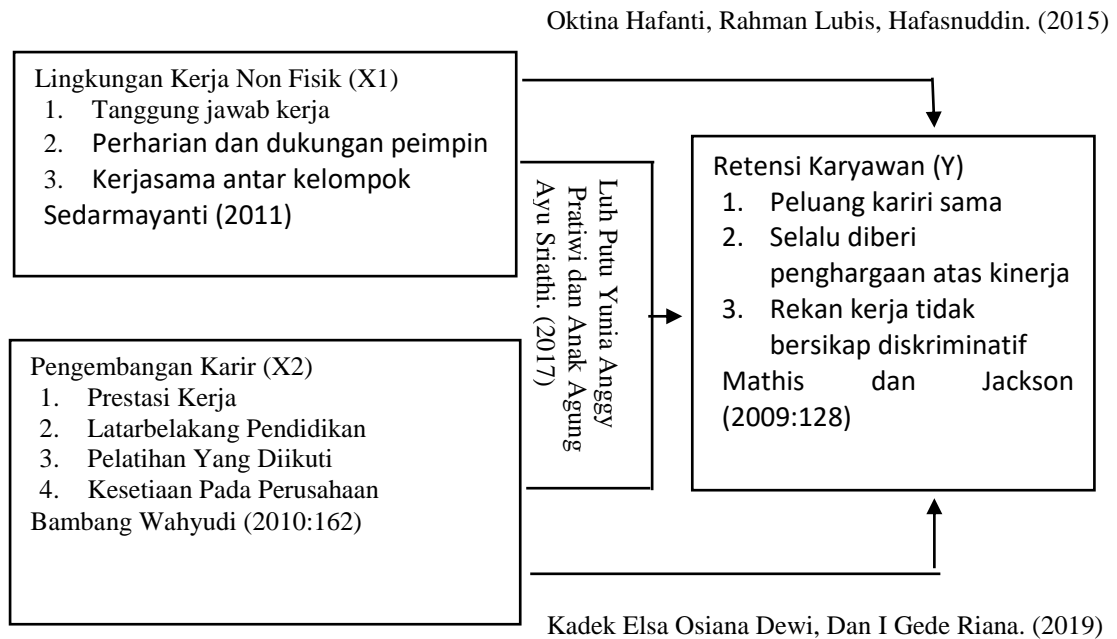
Selain itu menurut Menurut (Mathis dan Jackson, 2009:128) bahwa retensi karyawan juga dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir secara signifikan.

### **2.2.1.3 Pengaruh Lingkungan Kerja non fisik Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan**

Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Luh Putu Yunia Anggy Pratiwi dan Anak Agung Ayu Sriathi. (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Lingkungan kerja non fisik yang baik dan nyaman yang dirasakan karyawan maka karyawan tetap bertahan pada perusahaan.

Selain itu Pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Perusahaan memberikan pengembangan karir melalui proses peningkatan kemampuan kerja maka karyawan tetap bertahan pada perusahaan.

Berikut visualisasi paradigma dari penelitian ini:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Sugiyono (2009).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Lingkungan Kerja Non Fisik Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Retensi Karyawan Pada Pusair Bandung.
- H2 : Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Retensi Karyawan Pada Pusair Bandung.
- H3 : Lingkungan Kerja Non Fisik dan Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Retensi Karyawan Pada Pusair Bandung

