

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Retensi Karyawan

Menurut Kamus Bisnis dalam Undari (2013:23), retensi karyawan (*employee retention*) adalah praktek dan kebijakan yang dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan ingin tetap bersama organisasi sehingga mengurangi perputaran karyawan. Retensi karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006:126) dalam Nurhidayati (2016), merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuannya adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas dari perusahaan atas kehendak dari karyawan itu sendiri.

Retensi karyawan diartikan sebagai upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpotensi bagi kemajuan perusahaan agar memberikan loyalitasnya kepada perusahaan (Sumarni, 2011) dalam (Rahmawati, 2019). Sehingga karyawan merasakan suatu keadaan untuk tetap tinggal dan terus berkontribusi bagi perusahaan tempatnya bekerja.

Retensi adalah elemen penting dari pendekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai “pelaksanaan strategi terintegrasi atau system yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses-proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat

yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan”. Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggung jawab signifikan bagi semua *supervisor* dan manajer (Solekhah, 2018).

Menurut Hasibuan (2000) dalam Adab (2015) pemeliharaan karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun. Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Dari beberapa pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa retensi karyawan yaitu sejauh mana perusahaan bisa mempertahankan karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi untuk tetap berada dalam perusahaan untuk berkembang menumbuhkan tujuan-tujuan di dalam organisasi secara bersama-sama.

2.1.1.1.Strategi Retensi Karyawan

Menurut Taconline dalam Sa'diyah (2017), ada lima strategi yang mampu meningkatkan retensi karyawan. Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi lingkungan.

Menciptakan dan meningkatkan tempat kerja yang lebih menarik, tetap memakai dan memelihara orang-orang yang bekerja dengan baik.

2. Strategi hubungan.

Strategi yang memfokuskan kepada bagaimana perusahaan menyenangkan karyawan mereka dan bagaimana mereka menyenangkan satu dengan yang lain.

3. Strategi dukungan.

Meliputi pemberian pemberiaan peralatan peralatan kepada karyawan perlengkapan dan informasi untuk melakukan pekerjaan.

4. Strategi pertumbuhan.

Menguraikan antara personal dan pertumbuhan professional.

5. Strategi kompensasi.

Menggambarkan jumlah total kompensasi, jangan hanya bayaran pokok.

Ati Cahayani (2009) menyatakan, ada 5 macam strategi retensi karyawan, yaitu kompensasi, pemenuhan harapan, induksi, praktik SDM yang memperhatikan karyawan, serta pelatihan dan pengembangan. Kelima hal itu tidak serta-merta bisa mempertahankan karyawan. Ada sejumlah hal lain yang perlu diperhatikan, terkait dengan strategi retensi karyawan. Strategi retensi pertama adalah:

1. Kompensasi

Kompensasi dimasukkan sebagai strategi retensi pertama, karena hal ini sering kali dianggap sebagai pemicu utama ketidakpuasan karyawan yang pada akhirnya menyebabkan ketiadaan loyalitas.

2. Pemenuhan Harapan

Karyawan masuk ke dalam organisasi dengan sejumlah harapan, antara lain harapan untuk mendapat promosi, harapan untuk bekerja dengan tenang, harapan untuk mendapat imbalan yang sesuai dengan tenaga yang telah dicurahkan.

3. Induksi

Induksi terkait dengan masa orientasi karyawan baru. Ada sejumlah tujuan induksi, yaitu membantu karyawan baru untuk menyesuaikan emosinya dengan tempat kerja baru, menjadi wadah untuk menyampaikan informasi dasar tentang organisasi, dan menyampaikan aspek kultural yang dimiliki perusahaan, seperti kebiasaan yang ada

di perusahaan itu (Torrington et al., 2003, h. 219).

4. Praktik SDM yang memerhatikan keluarga karyawan

Bila seorang karyawan yang sudah berkeluarga akan dipindah tugaskan, pihak perusahaan harus mempertimbangkan nasib keluarga inti karyawan tersebut.

5. Pelatihan dan Pengembangan.

Penugasan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang tidak adil pun bisa mengurangi loyalitas karyawan. Perusahaan harus menyampaikan alasan yang masuk akal dan transparan saat akan mengirim karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan. Tanpa transparansi, akan timbul kecurigaan. Rasa curiga bisa memicu konflik, menghasilkan situasi kerja yang tidak sehat, dan pada akhirnya mengurangi loyalitas karyawan.

2.1.1.2. Indikator Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006:128) dalam Robbani (2012), faktor yang menentukan retensi suatu karyawan, antara lain:

1. Komponen Organisasional

Yang mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan mereka. Organisasi memiliki budaya dan nilai organisasional. Budaya Organisasional adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Nilai Organisasional utama yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan adalah kepercayaan. Karyawan yang yakin bahwa mereka dapat mempercayai para manajer, rekan kerja, sistem keadilan organisasi tidak begitu berkeinginan meninggalkan pemberi kerjanya saat ini.

Komponen organisasional lain yang mempengaruhi retensi karyawan adalah Strategi, Peluang, dan Manajemen Organisasi. Dalam beberapa organisasi,

peristiwa eksternal dianggap sebagai ancaman, sedangkan organisasi lain menganggap perubahan sebagai tantangan yang membutuhkan *respons*. Pendekatan akhir dapat menjadi keunggulan kompetitif, terutama sebuah organisasi berada dalam industri yang semakin meningkat dan dinamis.

Karyawan memandang organisasi mereka dari perencanaan masa depan dari kepemimpinan organisasional mereka. Apabila perusahaan tidak dikelola dengan baik, karyawan mungkin akan merasa bosan yang akan di tunjukkan dengan tidak efisien dalam pekerjaan yang dihadapi. Komponen organisasional terakhir yang mempengaruhi retensi karyawan adalah keamanan kerja. Persoalan ketidakamanan kerja biasanya meningkat ketika karyawan menjadi lebih tua karena mereka merasa akan mengalami lebih banyak kesulitan dalam mencari pekerjaan yang sebanding dengan pekerjaan sebelumnya.

2. Peluang Karier Organisasional

Workforce Commitment Survey yang diadakan *AON Consulting* menemukan bahwa peluang untuk pengembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mereka bertahan di sana, yang lebih penting dari pada kompensasi dan keseimbangan pekerjaan/keluarga. Usaha pengembangan karir organisasional dirancang untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuannya saat ini. Perencanaan karir organisasi juga meningkatkan retensi karyawan dengan mengupayakan perencanaan karir formal.

3. Penghargaan

Penghargaan yang diterima oleh karyawan datang dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Gaji atau kompensasi yang lebih tinggi dapat merupakan alasan untuk

berpindah kerja.

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 ditempat kerja, mereka berharap untuk bekerja dengan peralatan dan teknologi moderen serta memiliki kondisi kerja yang baik, mengingat sifat pekerjaan tersebut. Karyawan juga menginginkan lingkungan kerja yang aman dimana risiko kecelakaan dan luka diperhatikan. Hal ini khususnya benar bagi para pemberi kerja dalam industri manufaktur, pertanian, peralatan sehari-hari dan transportasi yang memiliki risiko keselamatan yang lebih tinggi dari pada dalam banyak industri jasa dan lingkungan kantor.

5. Hubungan Karyawan

Kumpulan terakhir yang mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan SDM, keadilan dari tindakan disipliner, dan cara yang digunakan untuk memutuskan pembelian kerja dan peluang kerja, semuanya mempengaruhi retensi karyawan.

2.1.2. Kompensasi

Menurut Marwansyah (2016:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kompensasi menurut Sosrohadiwiryo (2005) dalam Anshori (2018) adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga

kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

2.1.2.1. Jenis-Jenis Kompensasi

Mondy *et al.*, (1993) dalam Anshori (2018) mengemukakan bahwa bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. *Direct Financial compensation* (kompensasi finansial langsung).

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

b. *Indirect Financial compensation* (kompensasi finansial tak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain - lain.

2. Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa fasilitas untuk membantu atau mempermudah karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. *Non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (esteem) dan aktualisasi (self actualization).

b. *Non financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), pembagian kerja (*jobsharing*).

2.1.2.2. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relative kecil

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya

8. Pengaruh buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari

2.1.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2014:127-129) antara lain sebagai berikut.

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesiapan Perusahaan.

Apabila kemampuan dan kesiapan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiapan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres.

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/*CW of Living*.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji / balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional.

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena

membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

2.I.2.4. Indikator Kompensasi

Bentuk-bentuk kompensasi menurut Rivai dan Sagala (2011) dalam Anshori (2018) menyatakan sebagai berikut:

1. Gaji,

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

3. Intensif

Intensif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinernya melebihi standar yang ditentukan. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktifitas, penjualan, dan keuntungan. Tujuan utama program insentif adalah untuk mendorong produktifitas karyawan dan efektifitas biaya.

4. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya

meningkatkan kesejahteraan para karyawan, berupa hak cuti, asuransi, fasilitas dan uang pensiun.

2.1.3. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik dan lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis. Menurut Wursanto (2009: 269 - 270) dalam Irianto (2014) berpendapat bahwa lingkungan kerja non fisik sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat di tangkap dengan panca indra seperti warna, bau, suara, dan rasa.

Menurut Sedamayanti dalam Anshori (2018), 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. Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan. Perusahaan hendaknya mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki jabatan yang sama di perusahaan.

Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera. Akan tetapi, lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan - hubungan sesama pekerja maupun atasan.

2.1.3.1. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Wursanto (2009) beberapa macam lingkungan kerja yang bersifat non fisik yaitu:

1. Perasaan aman pegawai Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. Perasaan aman tersebut terdiri dari

sebagai berikut:

- a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya.
- c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai.

2. Loyalitas pegawai

Loyalitas merupakan sikap pegawai untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Loyalitas ini terdiri dari dua macam yaitu loyalitas yang bersifat vertikal dan horizontal. Loyalitas yang bersifat vertikal yaitu loyalitas antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya antara atasan dengan bawahan. Loyalitas ini dapat terbentuk dengan berbagai cara. Untuk menunjukkan loyalitas tersebut dilakukan dengan cara:

- a. Kunjungan atau silaturahmi ke rumah pegawai oleh pimpinan atau sebaliknya.
 - b. Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan pegawai dalam berbagai masalah yang dihadapi pegawai.
 - c. Membela kepentingan pegawai selama masih dalam koridor hukum yang berlaku.
 - d. Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman. Sementara itu, loyalitas bawahan dengan atasan dapat dibentuk dengan kegiatan seperti *open house*, memberi kesempatan kepada bawahan untuk bersilaturahmi kepada pimpinan, terutama pada waktu-waktu tertentu seperti hari besar keagamaan seperti lebaran, hari natal atau lainnya.²²
- Loyalitas yang bersifat horisontal merupakan loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan. Loyalitas horisontal ini dapat diwujudkan dengan kegiatan seperti kunjung mengunjungi sesama pegawai, bertamasya bersama, atau kegiatan kegiatan lainnya.

3. Kepuasan pegawai

Kepuasan pegawai merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

2.1.3.2. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Indikator-indikator lingkungan kerja non fisik yaitu sebagai berikut:

1. Prosedur Kerja, adalah rangkaian tata pelaksanaan kerja yang di atur secara berurutan, sehingga terbentuk urutan kerja secara bertahap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. Standar Kerja, adalah persyaratan tugas, fungsi atau perilaku yang ditetapkan oleh pemberi kerja sebagai sasaran yang harus dicapai oleh seorang karyawan.
3. Pertanggung jawaban Supervisor, Tanggung jawab seorang supervisor untuk menyusun tugas karyawan agar dapat dikerjakan secara efektif dan adil.

Supervisor juga bertanggung jawab mengadakan evaluasi karyawan untuk menjamin pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

4. Kejelasan Tugas, yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali oleh karyawan. Dalam hal ini karyawan dituntut untuk memahami dan mampu melaksanakan pekerjaan mereka berdasarkan instruksi dari atasan.
5. Sistem Penghargaan, Sistem imbalan atau sistem penghargaan (reward system) adalah sebuah program yang digunakan untuk mengenali prestasi individual karyawan, seperti pencapaian sasaran atau proyek atau penggunaan ide-ide kreatif.
6. Hubungan antar karyawan, yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor

yang mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja.

2.1.4. *Perceived Organizational Support (POS)*

Perceived Organizational Support (POS) adalah suatu keyakinan yang dipegang oleh karyawan bahwa organisasi atau perusahaan menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya (Wu dan Liu, 2014). *Perceived Organizational Support* dapat membantu karyawan untuk meningkatkan hasil kerja yang positif dan mengurangi hasil kerja yang negatif sebagai bentuk timbal-balik dukungan dari organisasi atau perusahaan terhadap dirinya (Wu dan Liu, 2014).

Rhoades *et al.*, (2001) dalam Irianto (2014) menyatakan *Perceived Organizational Support (POS)* merupakan keyakinan seseorang bahwa organisasi tempat dia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya.

Persepsi dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support (POS)* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002, p.698). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi kedalam identitas dirinya dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi.

2.1.4.1. Tujuan *Perceived Organizational Support (POS)*

Armeli et al. (dalam Eisenberger et al.,2002) mengatakan bahwa dukungan organisasi dapat membantu memenuhi kebutuhan-kebutuhansosial dan emosional karyawan, yang pada akhirnya menciptakan kewajiban karyawan untuk membalas jasa kepada organisasi atau perusahaan. *Perceived organizational support* penting karena semakin tinggi level

dukungan yang diberikan oleh perusahaan akan membuat karyawan semakin puas dan commit dengan perusahaan.

POS menunjukkan adanya timbal balik yang diberikan oleh perusahaan terhadap kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan. Timbal balik tersebut berupa kewajiban umum yang harus dipenuhi oleh perusahaan dengan mengacu pada norma timbal balik sehingga karyawan merasakan bahwa kontribusi yang telah mereka berikan mendapatkan apresiasi yang sesuai dengan apa yang telah mereka berikan untuk perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka telah mendapat imbalan yang sesuai dengan apa yang telah mereka berikan, maka karyawan akan menunjukkan perilaku-perilaku asertif yang dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

2.I.4.2. Indikator *Perceived Organizational Support* (POS)

Rhoades dan Eisenberger (2002, p.699) merekomendasikan yang lebih sederhana lagi menjadi 8 item. Berikut adalah delapan poin item atau indicator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *Perceived Organizational Support*, yaitu:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan Sejauh mana organisasi menghargai pekerjaan dan peran dari karyawan dalam sebuah pekerjaan. Salah satu contoh kontribusi penting karyawan adalah dalam bentuk penyampaian ide. Setelah karyawan memberikan ide tersebut bagaimana organisasi menanggapi dan menindaklanjuti ide tersebut.
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan. Tidak jarang karyawan dalam sebuah organisasi memberikan usaha lebih dari yang diwajibkan, dari hal terserbut organisasi akan memberikan ekstra juga kepada karyawan tersebut, seperti terpilih menjadi *employee of the week*, kenaikan pangkat, kenaikan gaji
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan. Seberapa dalam

organisasi memperhatikan keluhan karyawan, mendengarkan apa yang telah karyawan alami dan menerima masukan dari para karyawan

4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan. Peduli tentang kesejahteraan karyawan dapat dilakukan oleh organisasi, seperti memberikan peralatan yang memadai untuk kelangsungan kerja para karyawan, memberikan asuransi kepada karyawan yang bekerja.
5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik. Sebuah kesalahan dalam pekerjaan adalah hal yang wajar dan akan sering ditemui pada pribadi masing-masing karyawan, akan tetapi pihak organisasi harus tetap memantau kinerja para karyawan, jika memang tidak sesuai standart yang sudah di berikan kepadanya maka pihak organisasi harus menegur karyawan tersebut agar dapat memperbaiki kinerja para karyawan
6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan. Organisasi memperhatikan dan mengevaluasi sampai mana para karyawannya merasa puas akan pekerjaan yang diberikan organisasi kepada para karyawannya.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan. Banyak organisasi yang memberikan support pada para karyawan yang bekerja padanya salah satu support yang dapat diberikan adalah perhatian yang besar terhadap karyawan, seperti kesehatan keluarga karyawan.
8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja. Kemajuan sebuah organisasi akan muncul dari sebuah pencapaian yang dihasilkan para karyawan. Tentunya pihak organisasi memiliki rasa bangga memiliki para karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai bahan acuan dan pertimbangan serta informasi dalam penelitian. Berikut daftar penelitian terdahulu yang menjelaskan mengenai beberapa analisis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan.



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Nama (Tahun)	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif Pada Beberapa Rumah Sakit di DKI Jakarta. Diah Puji Astuti, 2014	Y: Retensi Karyawan X1: Kompensasi	Regresi berganda	Variabel Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan.
2	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Desain Tugas Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan PMI Provinsi Aceh. Oktina Havanti, 2015	Y: Kepuasan Kerja & Retensi Karyawan X1: Kompensasi X2: Lingkungan Kerja X3: Desain Tugas	Regresi berganda	Kompensasi, lingkungan kerja dan desain tugas berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan Palang Merah Indonesia Provinsi Aceh. Kompensasi, lingkungan kerja dan desain tugas berpengaruh secara langsung terhadap retensi karyawan Palang Merah Indonesia Provinsi Aceh.
3	Gambaran lingkungan kerja sosial, penghargaan finansial dan retensi karyawan pada PT. Baett Mal Abadi di Cilegon. Rizka Mayasari, 2018	Y: Retensi Karyawan X1: Lingkungan Kerja Sosial X2: Penghargaan Finansial	Regresi berganda	Ada pengaruh positif yang signifikan antara Lingkungan kerja sosial dan penghargaan finansial terhadap retensi karyawan
4	Pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir	Y: Retensi Karyawan X1: Lingkungan Kerja	Regresi berganda	Ada pengaruh positif yang signifikan antara Lingkungan kerja dan pengembangan karir

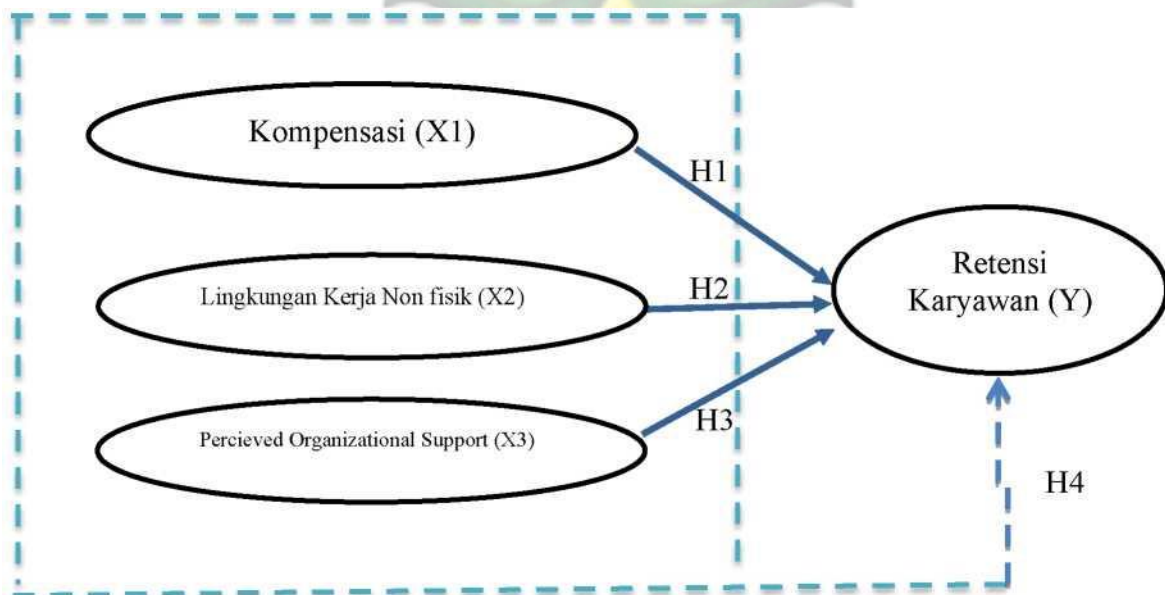
	terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. Luh Putu Yunia Anggy Pratiwi, 2017	X2: Pengembangan Karir		terhadap retensi karyawan
5	Pengaruh kompensasi, persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan pada PT. BPR Gianyar Partasedana. I Gde Manik Aditya Budi Suta, 2019	Y : Retensi Karyawan X1: Kompensasi X2: Persepsi Dukungan Organisasi X3: Pengembangan Karir	Regresi berganda	Ada pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi, persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan

Sumber: Penelitian terdahulu yang relevan.

Dengan demikian peneliti akan menguji apakah kompensasi, lingkungan kerja non fisik dan *PercievedOrganizationalSupport* (POS) berpengaruh terhadap retensi karyawan baik secara simultan maupun parsial.

2.3. Kerangka Penelitian Teoritis

Berikut ini adalah skema uraian penelitian yang dijadikan acuan penelitian:



Sumber: Penelitian terdahulu yang relevan.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

2.4.1. Keterkaitan Kompensasi dengan Retensi Karyawan

Kompensasi sangat penting bagi suatu organisasi karena berperan untuk menjadi pedoman meningkatkan retensi karyawan. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinernya melebihi standar yang ditentukan. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktifitas, penjualan, dan keuntungan. Dengan adanya kompensasi dalam lembaga akan mendorong produktifitas kinerja karyawan. Maka dari itu, kompensasi sangatlah penting untuk meningkatkan retensi karyawan.

Penelitian (Astuti, 2014) menunjukkan terdapat pengaruh antara Kompensasi dengan Retensi Karyawan. Pengujian membuktikan bahwa Variabel Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi maka akan semakin tinggi tingkat retensi karyawan. Karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan jika karyawan mendapatkan kompensasi yang layak sehingga karyawan akan termotivasi dan akan bekerja lebih baik untuk perusahaan. Dan secara tidak langsung, karyawan akan bertahan di dalam perusahaan. Penelitian (Suta, 2019) menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka akan meningkatkan retensi karyawan di PT. BPR Gianyar Partasedana. Penelitian (Wulandari, 2019) juga menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian (Wulandari, 2019) menyebutkan bahwa kompensasi yang adil dan layak dan kompensasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan hidupnya maka karyawan tersebut tidak

akan mempertimbangkan untuk mencari atau pindah ke perusahaan lain. Semakin baik kompensasi yang diberikan semakin tinggi pula loyalitas karyawan tersebut. Berdasarkan penjelasan di atas, dirumuskan sebuah hipotesis yaitu:

H1: Kompensasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

2.4.2. Keterkaitan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Retensi Karyawan

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 bawahanis. Dalam penjelasan tersebut, dapat diartikan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap langsung oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya.

Penelitian (Mayasari, 2018) menunjukkan terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja dengan Retensi Karyawan. Hubungan sosial sesama rekan kerja yang berlangsung dengan baik akan membantu karyawan mendapatkan rasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat tercipta kinerja yang baik. Proses interaksi yang dilakukan dengan sesama rekan kerja berupa kontak sosial dan komunikasi berupa pembahasan mengenai masalah untuk mencari solusi sehingga meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja berupa interaksi yang efektif akan mampu memotivasi karyawan dalam bekerja untuk mendapatkan keberhasilan mencapai tujuan bersama. Penelitian (Pratiwi, 2017) menunjukkan terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja dengan Retensi Karyawan. Lingkungan kerja dapat menjadi lebih efektif dari faktor lainnya dalam hal menjaga retensi karena jika karyawan merasa lebih puas dan komit terhadap perusahaan dan apabila ia mempunyai pengalaman positif dari lingkungan kerja, karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di perusahaan. Penelitian (Putra, 2016) menunjukkan terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja dengan Retensi Karyawan. Penelitian membuktikan bahwa organisasi

atau perusahaan yang dapat menjaga lingkungan kerjanya lebih relax atau lebih santai agarkaryawan bisa lebih menikmati pekerjaan mereka sebagai hal yang tidak membosankan, dan akan lebih mudah untuk menjaga retensi karyawannya. Karena semakin karyawan relax, efisiensi akan semakin meningkat. Berdasarkan penjelasan di atas, dirumuskan sebuah hipotesis yaitu:

H2: Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

2.4.3. Keterkaitan *Perceived Organizational Support* terhadap Retensi Karyawan

Rhoades & Eisenberger (2002) menegaskan, karyawan dalam sebuah organisasi akan cenderung untuk membentuk sebuah kepercayaan secara umum terkait sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraannya, persepsi yang dimiliki oleh karyawan inilah yang sering juga disebut dengan *perceived organizational support* (POS). POS juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan. Dengan kata lain, *perceived organizational support* merupakan tingkat dimana karyawan merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah mereka lakukan pada perusahaan (Aube, Rosseau, & Morin, 2007).

Penelitian (Suta, 2019) menunjukkan *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. BPR Gianyar Partasedana. Cahyana (2012) menyatakan bahwa apabila perusahaan ingin mempertahankan dan meningkatkan retensi karyawan, maka perusahaan harus meningkatkan dukungan organisasi kepada karyawan agar karyawan merasa diperhatikan. Tingginya tingkat persepsi dukungan organisasi didalam perusahaan akan mengarah kepada kepuasan kerja, menurunnya tingkat *turn over* dan meningkatkan retensi karyawan (Robbins dan Coulter, 2014:143). Penelitian

(Putra, 2016) menunjukkan *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengaruh positif berarti apabila *perceived organizational support* baik dan adil, maka karyawan akan merasakan didukung dan nantinya akan meningkatkan retensi karyawan di dalam perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas, dirumuskan sebuah hipotesis yaitu:

H3: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

