

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Retensi Karyawan

a. Pengertian Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006) dalam karya Nasir dkk., (2020) retensi merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan atau pegawai agar tetap berada dalam organisasi guna bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu tampilan secara utuh atas performa organisasi dalam periode tertentu. Salah satu cara untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja institusi yaitu dengan menjaga retensi pegawai agar tetap tinggi.

Sedangkan menurut Droge & Hoobler (2003) dalam karya Nasir dkk., (2020) berpendapat bahwa retensi karyawan adalah proses dimana karyawan didorong untuk tetap dengan organisasi untuk periode waktu maksimum atau sampai selesainya proyek. Retensi merupakan kemampuan yang dimiliki institusi untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki institusi untuk tetap loyal.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas terlihat bahwa retensi atau mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki oleh institusi selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang berharga bagi institusi. Retensi karyawan atau pegawai merupakan suatu proses dimana institusi mampu

mempertahankan karyawan yang potensial agar tetap loyal terhadap institusi dengan jangka waktu yang lebih lama.

b. Teori Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang penting bagi organisasi dalam upaya mencapai tujuan dan sasarannya. Retensi karyawan merupakan praktik dan proses yang digunakan dalam mengelola karyawan yang berharga agar mereka tidak meninggalkan posisinya di dalam organisasi, untuk mempertahankan karyawan tentunya setiap organisasi harus memberikan motivasi terhadap karyawan agar tetap bertahan di dalam organisasi.

Menurut Teori Herzberg yang memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi yang dikenal dengan teori 'model dua faktor' dari motivasi, yaitu faktor motivasi dan faktor *hygiene* atau 'pemeliharaan. Faktor motivasi adalah peluang untuk mendapatkan kesempatan pelatihan atau pemeliharaan dalam pengembangan diri, dengan adanya pelatihan atau pemeliharaan diharapkan kemampuan karyawan untuk bekerja semakin meningkat, sehingga karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan retensi karyawan. Hal ini sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang yang mendorong ke hal-hal yang berprestasi. Faktor kedua adalah faktor *hygiene* yang bersifat ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang berupa

lingkungan kerja, kebijakan perusahaan dan stres kerja (Simanjorang dkk., 2023).

c. Faktor -Faktor Retensi Karyawan

Menurut Robert & Jackson (2012) dalam Wijaya (2022) faktor-faktor yang menentukan retensi karyawan dapat meliputi:

1) Komponen organisasional

Beberapa komponen organisasional seperti manajemen organisasi dan keamanan kerja akan mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Organisasi yang memiliki nilai budaya yang positif dan berbeda akan mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.

2) Peluang karir organisasi

Hasil survei terhadap karyawan hampir di semua jenis pekerjaan menemukan bahwa dengan adanya pengembangan karir individu maka akan mempengaruhi tingkat retensi karyawan yang signifikan.

3) Penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan

Penghargaan kompetitif yang diterima karyawan berupa gaji, intensif, penghargaan berdasarkan kinerja, tunjangan bonus dan pengakuan terhadap karyawan.

4) Rencana tugas dan pekerjaan

Faktor mendasar yang dapat menentukan retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Rencana tugas dan pekerjaan

yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab dan otonomi kerja.

5) Hubungan antar karyawan

Pola hubungan yang dimiliki oleh karyawan dalam organisasi atau perusahaan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan, apabila karyawan mendapatkan perlakuan yang adil, mendapatkan dukungan dari atasan atau manajemen, dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya maka akan mempengaruhi retensi karyawan.

d. Indikator Retensi Karyawan

Hong (2012) dalam Suwandana & Pradipta (2019: Sinta 5) menyatakan terdapat 3 indikator di dalam retensi karyawan antara lain sebagai berikut:

1) Peluang karir organisasi

Kesempatan belajar dan pengembangan diri ditempat kerja bisa menjadi kunci untuk karyawan tetap pada perusahaan.

2) Hubungan karyawan

Karyawan akan bertahan ketika memiliki hubungan baik dengan karyawan lain di dalam organisasi.

3) Penghargaan yang diberikan

Karyawan akan tetap tinggal di perusahaan jika diberikan penghargaan atas pekerjaannya.

2. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Dalam dunia kerja pada suatu perusahaan banyak sekali penunjang yang mendukung berjalannya suatu perusahaan contohnya adalah karyawan, peralatan kerja dan lain-lain. Hal ini perlu diperhatikan agar pencapaian tujuan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap keadaan karyawan yang ada pada suatu perusahaan, dengan memperhatikan lingkungan kerja diharapkan dapat meningkatkan semangat dalam bekerja (Enny W, 2019).

Disebutkan pada penelitian Mayana (2022) bahwa menurut Nitisemito (2015) dalam penelitian Sary (2021) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya adalah kebersihan dan lain-lain. Kemudian menurut Ahyari (2015) dalam penelitian Sary (2021) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan di mana para karyawan tersebut bekerja yang di dalamnya terdapat unsur kondisi di mana karyawan tersebut bekerja. Lebih lanjut menurut Reksohadiprodjo dan Gitosudarmo (2015) dalam penelitian Ramdhona dkk., (2022) mengemukakan lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan tempat kerja yang perlu diatur hingga tidak mengganggu pekerjaan para karyawan dan agar diperoleh kenaikan produktivitas dan berkurangnya biaya produksi tiap tahun.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat diperoleh kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

b. Teori Lingkungan kerja

Menurut Teori Maslow dalam Awang & Wahjono (2024) menyatakan teori ini menjelaskan bahwa setiap individu memiliki berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi untuk mencapai motivasi yang lebih tinggi dalam bekerja. Kebutuhan ini dapat dibagi menjadi lima tingkatan, mulai dari yang paling dasar, seperti kebutuhan fisik dan biologis, hingga yang lebih tinggi, seperti kebutuhan aktualisasi diri dalam konteks pekerjaan, penerapan Teori Maslow melibatkan pemenuhan kebutuhan dasar pekerja, seperti kebutuhan fisik, keamanan, dan kebutuhan sosial. Ketika kebutuhan-kebutuhan ini dipenuhi, pekerja menjadi lebih motivasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan prestasi, kebutuhan pengakuan, dan kebutuhan *self-actualization* sehingga dapat meningkatkan retensi karyawan.

Beberapa strategi yang dapat digunakan dalam penerapan Teori Maslow di lingkungan kerja antara lain:

1) Pemenuhan kebutuhan fisik

Menyediakan fasilitas kerja yang memadai, seperti tempat kerja yang seimbang, peralatan yang efektif, dan lingkungan yang aman.

2) Pemenuhan kebutuhan keamanan

Menyediakan jaminan keamanan pekerja, seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan jaminan keamanan lainnya.

3) Pemenuhan kebutuhan sosial

Menyediakan kesempatan untuk berinteraksi dengan kolega dan membangun hubungan sosial yang positif.

4) Pemenuhan kebutuhan prestasi

Menyediakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan meningkatkan prestasi pekerja.

5) Pemenuhan kebutuhan pengakuan

Menyediakan pengakuan dan apresiasi terhadap prestasi pekerja, seperti penghargaan, promosi, dan bonus. Dengan menggunakan strategi-strategi ini, manajer dapat meningkatkan motivasi pekerja dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sofyan (2013) dalam Putra & Rahyuda (2016: Sinta 5) terdapat lima indikator yang mempengaruhi lingkungan kerja antara lain:

1) Penerangan ditempat kerja

Dimana dengan suatu penerangan yang sangat baik dan jelas nantinya karyawan diharapkan akan mampu melaksanakan semua tugasnya

dengan lebih baik dan teliti, sehingga kesalahan yang dilakukan karyawan di dalam bekerja dapat diperkecil.

2) Suhu udara

Dimana suhu ruangan kerja haruslah kondusif yang nantinya membantu dalam menunjang aktivitas,

3) Suara bising

Dimana tingkat kebisingan yang rendah akan membantu karyawan berkonsentrasi di dalam melakukan pekerjaan,

4) Ruang gerak

Dimana ruang gerak yang baik akan mendukung karyawan dalam bekerja secara maksimal.

5) Keamanan kerja

Dimana kondisi kerja yang nyaman, aman dan baik akan membantu aktivitas karyawan agar tenang di dalam hal melakukan pekerjaan sehingga mampu meningkatkan produktivitas dari karyawan.

3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi sering disebut sebagai penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Dessler

(2016) dalam Risa & Endratno (2023) kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran, berupa imbalan atau upah yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil kerja karyawan tersebut.

Sedangkan menurut Lubis (2015) dalam Sumantri & Bahrin (2022) menyatakan bahwa kompensasi merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan sebagai individu, karena upah merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Dengan adanya kompensasi yang adil dapat memacu partisipasi karyawan sehingga para karyawan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dan memiliki partisipasi kerja terhadap perusahaan. Bagi organisasi atau perusahaan kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan pegawainya, dengan memberikan kompensasi yang sesuai kepada karyawan tentunya dapat mempertahankan karyawan di dalam perusahaan dan memberikan kepuasan terhadap karyawan.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu bentuk imbal jasa atau penghargaan yang diberikan kepada individu karena telah melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu yang ditugaskan sesuai target yang ditentukan, seperti kompensasi berbentuk upah/gaji, intensif, tunjangan dan fasilitas lainnya.

b. Teori Kompensasi

Kompensasi memiliki pengaruh tinggi terhadap retensi karyawan karena salah satu tujuan utama kompensasi adalah mempertahankan karyawan terutama karyawan yang memiliki kualitas baik (Vicky, 2012) dalam Suta & Ardana (2019). Kompensasi merupakan balas jasa kinerja yang dilakukan oleh karyawan baik upah maupun imbalan lainnya. Kompensasi yang dilakukan dengan baik akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Hal ini sesuai dengan Teori Perluasan dan Victor Vroom Motivasi harapan psikolog Victor Vroom, teori menggunakan pengamatan akal sehat mengatakan motivasi seseorang untuk mengerahkan beberapa tingkat usaha tergantung pada tiga hal: harapan orang (dalam hal probabilitas) bahwa upayanya akan mengarah pada kinerja, peran, atau hubungan yang dirasakan (jika ada) antara kinerja yang sukses dan benar-benar memperoleh hadiahnya; dan valensi, yang mewakili nilai yang dirasakan yang dilampirkan orang tersebut hingga imbalan. Oleh karena itu, teori tersebut berfokus pada 3 hubungan, yaitu:

1) Hubungan upaya – kinerja

Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.

2) Hubungan kinerja – imbalan

Sampai sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan.

3) Hubungan imbalan – sasaran pribadi

Sampai sejauh mana imbalan-imbalan organisasi memenuhi sasaran atau kebutuhan

c. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi merupakan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung dengan pekerjaan, Jenis-jenis kompensasi dalam buku Manajemen Kompensasi (Mujanah, 2019) sebagai berikut:

1) Kompensasi Finansial Secara Langsung

Berupa bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham).

2) Kompensasi Finansial tidak Langsung

Berupa program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran di luar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat kerja.

3) Kompensasi Non Finansial

Berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

d. Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017) dalam Mujanah (2019) terdiri dari gaji dan upah, intensif, tunjangan dan fasilitas. Sehingga kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat normatif yang ideal dalam *e-book* Manajemen komunikasi (Mujanah, 2019).

1) Gaji (*salary*) dan upah (*wages*)

Gaji dan upah merupakan pemberian kompensasi secara finansial. Gaji diberikan berdasarkan harian, mingguan bulanan atau tahunan. Sedangkan untuk upah pemberian kompensasi secara langsung yang diberikan berdasarkan tarif per jam atau upah harian.

2) Intensif (*Incentive*)

Intensif merupakan kompensasi yang diberikan secara finansial dan merupakan tambahan di luar gaji yang telah ditentukan oleh perusahaan.

3) Tunjangan (*Benefit*)

Tunjangan merupakan kompensasi yang dapat diberikan secara finansial dan non finansial yang merupakan tambahan di luar gaji atau upah berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, tunjangan hari raya, tunjangan melahirkan, program pensiun dan tunjangan lainnya.

4) Fasilitas (*facility*)

Fasilitas merupakan pemberian kompensasi secara tidak langsung atau non finansial di luar gaji dan upah berupa cuti hari kerja, rekreasi yang dibiayai perusahaan, kendaraan dinas, ruang kerja dan lainnya.

4. Kepuasan kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Menurut Robbins (1996) dalam buku Tsauri (2013, kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Seseorang yang tingkat kepuasannya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya jika seseorang tidak puas terhadap pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dimaksud yaitu keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat balas jasa yang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Nuraini (2013) dalam Ishak & Pratama (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah terpenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Berdasarkan beberapa pengertian kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan

dan tidak menyenangkan dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja dan struktur organisasi. Sementara itu perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi, kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

b. Teori Kepuasan kerja

Two Factor Theory pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959) dalam As'ad (2004) dalam buku Tsauri (2013). Berdasarkan atas hasil penelitian membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan-kemajuan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfiers adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, hubungan antar pribadi, jaminan sosial. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan menimbulkan kepuasan karena ini merupakan sumber kepuasan kerja.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Disebutkan dalam penelitian Luthans (2011) dalam Seran dkk., (2018) dalam penelitian Ishak & Pratama (2021: Sinta 4) terdapat lima indikator penting yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja:

1) Pekerjaan

Sejauh mana pekerjaan itu dapat membantu seseorang menjadi berkembang baik dalam pengetahuan pekerjaan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2) Upah

Imbalan yang diterima karyawan atas jerih payahnya dan bagaimana imbalan tersebut dipandang sebagai adil.

3) Kesempatan promosi

Merupakan peluang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja yang dimiliki

4) Pengawasan

Kemampuan *supervisor* dalam memberikan dukungan teknis maupun perilaku kepada karyawan.

5) Rekan kerja

Sesama pekerja saling memberi dorongan dan menciptakan lingkungan sosial yang mendukung dalam membantu meningkatkan kinerja.

5. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki nilai-nilai yang di tumbuh kembangkan untuk dimiliki oleh setiap anggotanya. Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman perilaku yang harus diaplikasikan dalam kehidupan kerja organisasi dan menjadi pembeda dengan organisasi. Menurut Edgar Shein dalam buku karya (Djoko, Setyaningrum, Aisyah, Sahir, & Purwati, 2022; Luthans, 2011) Budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu karena kelompok tersebut belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap bernilai oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan sehubungan dengan masalah tersebut. Sedangkan menurut Robbin (2013) dalam Nurisman (2018) Budaya organisasi menunjukkan suatu sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi suatu konsep yang cukup kompleks yang berkaitan dengan nilai dan keyakinan yang di tumbuh kembangkan dalam organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan anggota organisasi tersebut didasarkan pada suatu konsep bangunan tiga tingkatan yaitu:

1) Tingkat asumsi dasar (*basic assumption*)

Tingkatan dasar yang memiliki hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungan.

2) Tingkatan nilai (*value*)

Tingkatan nilai berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku, tingkatan nilai bisa diukur (dites) dengan adanya perubahan-perubahan atau melalui konsensus sosial.

3) Tingkatan *artefact*

Tingkatan yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar.

Oleh sebab itu peran manajer dalam budaya organisasi sangat diperlukan dalam membentuk nilai-nilai perilaku karyawan dan sebagai pembeda organisasi dengan organisasi lainya dan sebagai penunjang produktivitas sebuah organisasi.

b. Teori Budaya Organisasi

Terdapat tiga asumsi yang mengarahkan pada teori budaya organisasi menurut West & Turner (2007) dalam (Enny W, 2019)

- 1) Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Asumsi yang pertama berhubungan dengan pentingnya orang di dalam kehidupan organisasi. Secara khusus, individu saling

berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas. Individu-individu ini mencakup karyawan, supervisor, dan atasan.

- 2) Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Realitas organisasi juga sebagiannya ditentukan oleh simbol-simbol, dan ini merupakan asumsi kedua dari teori ini. Perspektif ini menggaris bawahi penggunaan simbol di dalam organisasi. Simbol merupakan representasi untuk makna. Anggota-anggota organisasi menciptakan, menggunakan, dan menginterpretasikan simbol setiap hari. Simbol-simbol ini sangat penting bagi budaya perusahaan. Simbol-simbol mencakup komunikasi verbal dan nonverbal.
- 3) Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam. Asumsi yang ketiga mengenai teori budaya organisasi berkaitan dengan keberagaman budaya organisasi. Sederhana, budaya organisasi sangat bervariasi. Persepsi mengenai tindakan dan aktivitas di dalam budaya-budaya itu sendiri.

c. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Judge (2013) dalam Wijaya (2022) Terdapat tujuh indikator yang dilakukan secara optimal dan berkesinambungan sehingga tercipta kesepakatan budaya organisasi yang baik antara lain:

1) Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, bereksperimen dan tidak merasa terhambat oleh aturan dan praktek formal.

2) Perhatian pada hal-hal detail

Karyawan diharapkan menaruh perhatian pada hal-hal detail Dimana pekerjaan menunjukkan ketepatan dalam melakukan analisis.

3) Orientasi hasil

Perhatian dan harapan yang tinggi untuk hasil pencapaian dan juga tindakan serta mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas dan bisa diandalkan juga bertanggung jawab.

4) Orientasi terhadap orang

Keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi, memberikan fokus terbesar pada anggota atau karyawan karena anggota organisasi atau karyawan Perusahaan tersebut dianggap sebagai aset terbesar.

5) Orientasi tim

Kegiatan kerja dalam organisasi difokuskan pada tim dibandingkan pada individu. Pemimpin memprioritaskan kegiatan kerja dalam organisasi berdasarkan tim bukan individu sehingga pemimpin tersebut bisa memberikan dukungan komunikasi yang jelas, sikap ramah, motivasi dan bimbingan kepada anggota organisasi.

6) Agresivitas

Dalam budaya organisasi agresivitas adalah suatu kondisi Dimana setiap anggotanya cenderung lebih kompetitif dan berani dalam bertindak. Karakteristik budaya organisasi ini juga bisa diartikan sebagai adanya toleransi terhadap konflik.

7) Stabilitas

Kemampuan yang dimiliki suatu organisasi, populasi, atau komunitas untuk menghidupi dirinya sendiri atau meredam sejumlah gangguan ataupun tekanan dari luar. Budaya organisasi harus memiliki karakteristik yang stabil.

d. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya menjalankan beberapa fungsi dalam organisasi, menurut (Robbins dkk., 2013) dalam buku karya W, Enny (2019) mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi yaitu:

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan lainnya,
- 2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang,
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

6. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Karir adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Perencanaan karir diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karier yang ada (Tsauri, 2013).

Menurut Gibson dkk., (1995) dalam *e-book* MSDM Tsauri (2013) karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Menurut Wahyuni (2014) dalam Darmika & Sriathi (2019) pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan individu yang terlihat mulai dalam kegiatan perencanaan dan pencapaian sasaran.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas terlihat bahwa pengembangan karir harus dilalui dengan penyusunan persyaratan yang harus dimiliki seorang karyawan dengan melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas atau pekerjaan, jabatan, efisiensi dan lainnya. Pengembangan karir yang berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga berprestasi dengan memberikan keterampilan pelatihan, fasilitas

pendidikan kepada karyawan maka karyawan tersebut lebih berkomitmen dan setia kepada organisasi dan karyawan yang diberikan pendidikan serta pelatihan akan mampu dalam meningkatkan produksi perusahaan.

b. Teori pengembangan Karir

Menurut Teori Super & Jordan (1973) dalam penelitian Wahyu dkk., (2023) karir menggambarkan setiap pekerjaan yang terkait dengan pekerjaan seseorang selama rentan kehidupan mereka dalam pelaksanaan tugas, perilaku dan pengalaman secara bertahap di lingkungan pekerjaan dan organisasi dalam proses pembentukan identitas.

Teori Super & Jordan (1973) memiliki dua dimensi yaitu: (1) dimensi waktu yang didefinisikan sebagai *life span*, yang merupakan tahap perkembangan karir seseorang yang dipengaruhi oleh usia seperti saat masih kecil, saat belajar, hidup bermasyarakat, saat bekerja, saat menikah dan pensiun. (2) dimensi ruang *life space* adalah tahap perkembangan karir yang berkaitan dengan kondisi sosial dimana seorang hidup. Oleh karena itu, setiap individu pada usia tertentu memiliki peran perkembangan yang harus dilakukan sesuai dengan tahapan perkembangan mereka.

Demikian dapat disimpulkan bahwa ada beberapa konsep dasar perencanaan karier Donald E. Super yaitu:

- 1) Dalam merencanakan karier, individu menyesuaikan dengan konsep diri.

- 2) Setiap manusia memiliki potensi yang berbeda dalam diri. Pilihan pekerjaan disesuaikan dengan potensi yang ada.
- 3) kepuasKonsep diri dalam individu tidak konsisten, melainkan berubah-ubah. Maka banyak orang yang sukar dalam memahami konsep diri dengan baik. Untuk itu, perlu adanya bimbingan bagi individu agar dapat memudahkan individu dalam melihat konsep diri yang ada padanya.

c. Indikator pengembangan Karir

Menurut Hasibuan (2013) dalam Naibaho dkk., (2022: Sinta 6) terdapat 4 indikator pengembangan karir yaitu sebagai berikut:

1) Pendidikan

Pendidikan dalam perkembangan karir merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

2) Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses dimana seseorang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. tujuan pelatihan untuk meningkatkan produktivitas dan meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM.

3) Mutasi

Perubahan posisi dalam pekerjaan, jabatan maupun pekerjaan yang dilakukan secara horizontal maupun vertikal seperti promosi/ demosi dalam suatu perusahaan.

4) Promosi Jabatan

Perkembangan karyawan ke posisi karir yang lebih tinggi dalam suatu perusahaan/organisasi dengan tanggung jawab dan penghasilan yang lebih besar.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Wahyudi dkk., (2022) Karya ilmiah mahasiswa Fakultas ekonomi E – ISSN: 2986-0296	Variabel independen: X1: Lingkungan Kerja X2: Pengembangan karir Variabel dependen Y: Retensi Karyawan	1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan 2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan
2.	Purba & Pohan (2024) Jurnal Widya Vol. 5 No. 1 April 2024	Variabel Independen: X1: Lingkungan Kerja X2: Beban Kerja X3: Stres Kerja Variabel Dependen:	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan 2. Beban kerja berpengaruh positif dan

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		Y: Retensi Karyawan	signifikan terhadap retensi karyawan 3. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
3.	Ishak & Pratama (2021) Jurnal Ilmiah Pariwisata, Vol. 26 No. 1 Maret 2021	Variabel independen X1: Lingkungan Kerja X2: Kepuasan Kerja Variabel dependen Y: Retensi Karyawan	1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan 2. kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan
4.	Seran dkk., (2018) Jurnal Bisnis & Manajemen Vol. 10, No. 1, Januari 2018, Hal. 44 – 57	Variabel independen X1: Kepuasan kerja X2: Lingkungan Kerja Variabel dependen Y: Retensi karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi
5.	Pratiwi & Hariani (2023) Jurnal of Trends Economics and Accounting Research. Vol 4, No 2, Desember 2023 ISSN 2745-7710	Variabel dependen X1: Lingkungan Kerja X2: Motivasi Kerja Variabel dependen Y: Retensi karyawan	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. 2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			signifikan terhadap retensi karyawan
6.	<p>Nurisman (2018)</p> <p>Jurnal STEI Ekonomi, 2018 – ejournal.stei.ac.id</p>	<p>Variabel independen</p> <p>X1: Lingkungan Kerja</p> <p>X2: Budaya Organisasi</p> <p>X3: Pengembangan karyawan</p> <p>X4: Kepuasan kerja</p> <p>Variabel dependen</p> <p>Y: Retensi Karyawan</p>	<p>1. Lingkungan Kerja tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.</p> <p>2. Budaya Organisasi tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.</p> <p>3. Pengembangan karyawan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.</p> <p>4. Kepuasan kerja terdapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.</p>
7.	<p>Putra & Utama (2018)</p> <p>E-jurnal Manajemen Unud Vol. 7 No. 11</p> <p>ISSN: 2302-8912</p>	<p>Variabel independen</p> <p>X1: Budaya Organisasi</p> <p>X2: Komitmen organisasi</p> <p>X3: Kompensasi</p> <p>Variabel dependen</p> <p>Y: Retensi Karyawan</p>	<p>1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan</p> <p>2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan</p>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			<p>signifikan terhadap karyawan.</p> <p>3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan</p>
8.	<p>Sumantri & Bahrn (2022)</p> <p>Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)</p> <p>e-ISSN 27221-5415</p> <p>Vol 3 No 1, Januari 2022</p>	<p>Variabel independen</p> <p>X1: Kompensasi</p> <p>X2: Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel dependen</p> <p>Y: Retensi karyawan</p>	<p>1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan</p>
9.	<p>Prawira & Marianda (2023)</p> <p>Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan</p> <p>Vol. 5 No. 7</p> <p>P-ISSN 2622-2191</p> <p>E-ISSN 2622-2205</p>	<p>Variabel independen</p> <p>X1: Kompensasi</p> <p>X2: Gaya kepemimpinan</p> <p>Variabel dependen</p> <p>Y: Retensi Karyawan</p>	<p>1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.</p> <p>2. Gaya kepemimpinan demokrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.</p>
10.	<p>Suta & Ardana (2019)</p> <p>E-Jurnal Manajemen</p> <p>Vol 8, No 2, 2019</p> <p>ISSN 2302-8912</p>	<p>Variabel independen</p> <p>X1: Kompensasi</p> <p>X2: Persepsi dukungan organisasi</p> <p>X3: Pengembangan Karir</p> <p>Variabel dependen</p>	<p>1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan</p> <p>2. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan</p>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		Y: Retensi Karyawan	signifikan terhadap retensi karyawan 3. Pengebangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
11.	Rakhmana dkk., (2024) Neraca Manajemen Ekonomi Vol.8 No.1 Tahun 2024 ISSN: 3025-9495	Variabel independen X1: Kompensasi X2: Motivasi Kerja Variabel dependen Y: Retensi karyawan	1. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap retensi karyawan 2. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan
12.	Wandara & Wibawa (2020) E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol 9 No 5 (2020)	Variabel independen X1: Kepuasan kerja X2: Kompensasi Non Finansial X3: Budaya Organisasi Variabel dependen Y: Retensi Karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan 2. Kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
13.	Sumantri & Bahrn (2022) Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS) e-ISSN 27221-5415 Vol 3 No 1 Januari 2022	Variabel independen X1: Kompensasi X2: Kepuasan Kerja Var Independen Y: Retensi Karyawan	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan 2. kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan
14.	Aditeresna & Mujiati (2018) E-Jurnal Manajemen Unud Vol 7 No11, 2018: 5814 – 5845 ISSN: 2302-8912	Variabel independen X1: Kompensasi X2: Kepuasan Kerja X3: Pengembangan Karir Variabel dependen Y: Retensi Karyawan	1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. 2. kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan 3. pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.
15.	Tambak dkk., (2022) Vol 6 No 2 Tahun 2022 ISSN: 2614-6754 (Print) ISSN: 2614-3097 (Online)	Variabel independen X1: Pengembangan Karir X2: Kompensasi X3: Kepuasan Kerja Var Independen Y1: Retensi Karyawan Y2: Lingkungan Kerja	1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. 3. kepuasan kerja berpengaruh signifikan

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			terhadap retensi karyawan
16.	Darmika & Srihati (2019) E-jurnal Manajemen Vol 8 No 7, 2019: 4153-4182 ISSN: 2302-8912	Variabel dependen X1: Pengembangan Karir X2: Komitmen Organisasional X3: <i>Percived Organizational Support</i> Var Independen Y1 = Retensi Karyawan	1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan 3. <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan
17.	Dewi & Riana (2019) E-jurnal Manajemen Vol 8 No 2, 2019: 7836-7862 ISSN: 2302-8912	Variabel independen X1= Pengembangan Karir X2 = Kompensasi X3 = Komitmen Organisasi Variabel dependen Y: Retensi Karyawan	1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan 2. kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan 3. komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.
18.	Juniarti & Sartika (2023)	Var Independen	1. Efektivitas sistem informasi payroll

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis Vol. 16 No. 2 p-ISSN: 2085-0571 e-ISSN: 2476-9460 (online)	X1: Efektivitas sistem informasi <i>payroll</i> X2: Kepuasan kerja X3: Pengembangan karir Var Dependen Y: Retensi karyawan	berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan 2. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan 3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
19.	Widiani & Mas'ud (2023) Diponegoro Journal of Management Vol. 12 No. 4 ISSN: 2337-3814 (online)	Var Independen X1: <i>Work life balance</i> X2: Kepuasan kerja X3: <i>Work environment</i> (lingkungan kerja) Var Dependen Y: Retensi karyawan	1. <i>Work life balance</i> tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan 3. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan
20.	Frimayasa (2021) Journal of Research in Business, Economics and Education e-ISSN: 2686-6056	Var independen X1: <i>Compensation</i> X2: <i>Career development</i> X3: <i>Work environment</i> Variabel dependen	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan 2. Pengembangan karir tidak berpengaruh

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		Y: <i>Employee retention</i>	terhadap retensi karyawan 3. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan
21	Nathania & Wijaya (2021) Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi Vol. 5 No. 1 ISSN: 2745-7826	Var independen X1: Kompensasi X2: Budaya organisasi X3: Motivasi Variabel dependen Y: Retensi karyawan	1. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan 2. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan 3. Motivasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi dkk., (2022) menyatakan bahwa setiap perubahan dalam variabel Lingkungan kerja maka secara relatif akan mempengaruhi retensi karyawan, dengan menerapkan lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja secara optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja Dimana dia bekerja maka karyawan akan merasa betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi dkk., (2022), Seran dkk., (2018) serta Nurisman (2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Widiani & Mas'ud (2023) dan Frimayasa (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Prawira & Marinda (2023) menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan. Perusahaan yang memberikan kompensasi kepada karyawannya akan membuat karyawan merasa diperhatikan oleh Perusahaan serta kompensasi menjadi motivator bagi karyawan agar bisa lebih berkomitmen kepada Perusahaan. Selain itu Perusahaan dengan sistem kompensasi yang mampu memberikan kepuasan kerja dapat memenuhi kebutuhan karyawan dengan layak, dan memberi rasa keadilan bagi seluruh karyawan akan membuat karyawan bersedia untuk tetap bekerja di Perusahaan tersebut.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dinyatakan oleh Prawira & Marinda (2023), Tambak dkk., (2022), Sumantri & Bahrn, (2022), Suwandana & Pradipta, (2019), Suta & Ardana, (2019), Dewi & Riana, (2019), Aditeresna & Mujiati, (2018) serta Putra & Utama (2018) menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Retensi Karyawan, namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh

Juniarti & Sartika (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Pada penelitian yang dilakukan oleh Widiani & Mas'ud, (2023) menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan yang dinyatakan dengan menunjukkan indeks rata-rata katagori tinggi yang menandakan bahwa kepuasan kerja berdampak pada retensi karyawan. Dengan mempertahankan dan mengupayakan tingkat kepuasan kerja seperti kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap supervisor, dan kepuasan terhadap rekan kerja bagi karyawannya agar para karyawan dapat terus bertahan di perusahaan dalam waktu cukup lama.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dinyatakan oleh Tambak dkk., (2022), Sumantri & Bahrn, (2022), Ishak & Pratama, (2021), Wandara & Wibawa, (2020), Seran dkk., (2018), Nurisman (2019) serta Aditeresna & Mujiati (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Juniarti & Sartika (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan

Pada penelitian yang dilakukan oleh Putra & Utama (2018) menyatakan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Retensi karyawan

dengan menunjukan indeks rata-rata katagori tinggi dan didukung adanya perhatian hubungan budaya organisasi antar karyawan di perusahaan. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi untuk mempertahankan setiap karyawan dengan sistem nilai budaya organisasi, karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan.

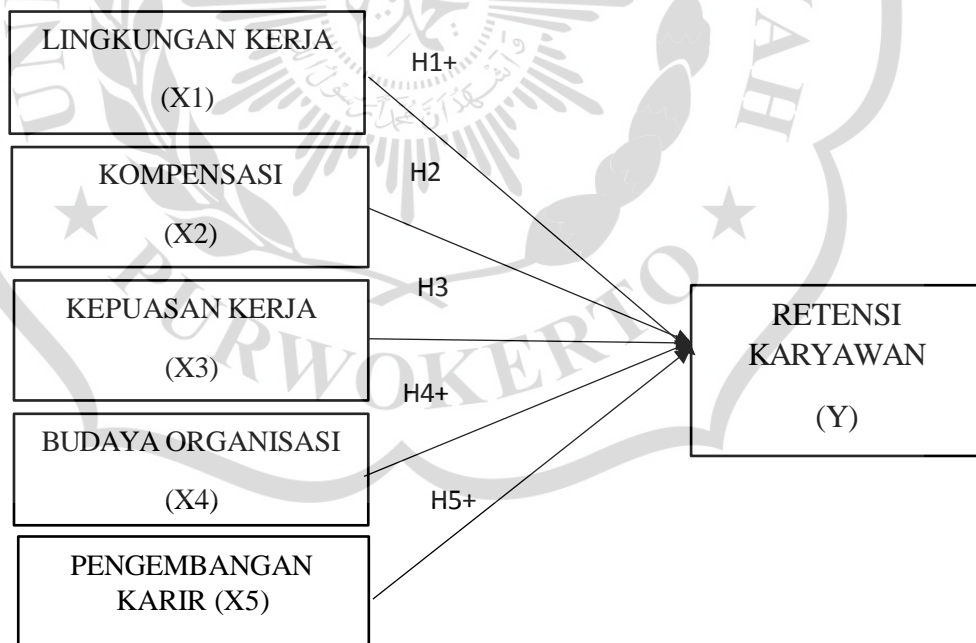
Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yan dilakukan oleh Wandara & Wibawa (2020), Nurisman, (2018), serta Putra & Utama (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nathania & Wijaya (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.

5. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan

Pada penelitian yang dilakukan oleh Imelda & Budiarti, (2023) yang menyatakan pengembangan karir memberikan dampak atau pengaruh positif terhadap retensi karyawan hal ini ditunjukkan dengan pengaruh pengembangan karir yang baik. pengembangan karir sangat penting bagi semua karyawan, karir merupakan kebutuhan setiap individu dan harus selalu diciptakan untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Dalam suatu buku MSDM karya (Nasir dkk., 2020) menyatakan pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kemampuan karyawan dan juga berdampak pada Perusahaan. Selain itu adanya pengembangan karir

yang baik akan meyakinkan karyawan bahwa mereka memiliki peluang dan jenjang karir yang baik di perusahaan tersebut. Hal ini menyebabkan pengembangan karir menjadi salah satu faktor yang melandasi karyawan untuk tetap bertahan di suatu Perusahaan.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dinyatakan oleh Wahyudi dkk., (2022), Tambak dkk., (2022), Suwandana & Pradipta, (2019), Suta & Ardana (2019), Aditeresna & Mujiati (2018) serta Darmika & Sriathi, (2019) yang menyatakan Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi karyawan, namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Frimayasa (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Dari hasil kerangka pemikiran dan tinjauan pustaka di atas maka dapat disimpulkan hipotesis atau dugaan sementara terhadap variabel – variabel penelitian yang digunakan yaitu sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1)

Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan
RSU Aghisna Medika Kroya

2. Hipotesis 2 (H2)

Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan RSU
Aghisna Medika Kroya.

3. Hipotesis 3 (H3)

Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan
RSU Aghisna Medika Kroya.

4. Hipotesis 4 (H4)

Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan
RSU Aghisna Medika Kroya.

5. Hipotesis 5 (H5)

Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap retensi
karyawan RSU Aghisna Medika Kroya.