

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Judul Penelitian  | Metode Penelitian                | Hasil Penelitian   |
|----|---|----------------------------------|--|
| 1. | Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan di First Love Patisserie Jakarta.<br><br>(Ishak & Pratama, 2021)   | Analisis regresi linier berganda | lingkungan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan secara parsial maupun simultan.  |
| 2. | Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Ud. Karya Jati Mandiri<br><br>(MAULANA, 2020)   | analisis regresi linier berganda | variabel kepuasan kerja, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan. Secara parsial maupun simultan   |
| 3. | Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Di Hotel Istana Rama Kuta<br><br>(Setiawan, 2016)   | analisis regresi linier berganda | terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap retensi   |
| 4. | Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Generasi Y Di Pt Pamapersada Nusantara<br><br>(Nurisman, 2019) | analisis Sem-Pls                 | Dalam penelitian ini didapatkan bahwa adanya hubungan tidak langsung antara Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja, hal ini berarti untuk meningkatkan Retensi Karyawan maka perlu terlebih dahulu perlu adanya Kepuasan Karyawan |
| 5. | Pengaruh Kepuasan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Surya Bataramahkota Kupang)<br><br>(Seran et al., 2018)                                  | analisis regresi linier berganda | Kepuasan kerja dan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. Surya Batara Mahkota Kupang, secara parsial maupun simultan   |

|    |   |                                  |  |
|----|---|----------------------------------|--|
| 6. | Pengaruh Kepuasan kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan<br>(Prastya & Fu'ad, 2022) | analisis regresi linier berganda | kepuasan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan                   |
| 7. | Pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan<br>(Syaiful, 2020)                            | analisis regresi linier berganda | Hasil penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan |

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan mendapati beberapa persamaan dalam penelitian ini dalam variabel yang telah ditetapkan peneliti yakni variabel lingkungan kerja, kepuasan kerja dan retensi karyawan. Dalam beberapa penelitian terdahulu mendapati hasil yang signifikan berpengaruh dari variabel lingkungan kerja, kepuasan kerja terhadap retensi karyawan,

Namun terdapat penelitian dari Syaiful A (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Kemudian metode yang digunakan juga dominan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Perbedaan dari beberapa penelitian terdahulu dengan penelitian ini yakni lokasi pada PT. PLN ULP Gilimanuk Bali, kemudian juga dari beberapa penelitian terjadi ketidaksamaan hasil penelitian dan dominan metode yang digunakan maka peneliti berkeinginan untuk dapat melanjutkan penelitian bertujuan untuk membuktikan kembali bahwasannya dari variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda pada PT. PLN ULP Gilimanuk Bali.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Retensi Karyawan**

Mempertahankan karyawan yang memiliki potensi besar untuk membawa perusahaan pada tujuannya adalah tugas perusahaan, karena dengan memiliki karyawan yang berkemampuan baik akan membantu perusahaan mencapai tujuan dalam jangka panjang.

#### **a. Pengertian Retensi Karyawan**

Gunawan (2011) berpendapat bahwa retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang potensial. Sedangkan menurut Das dan Baruah (2013) mengatakan bahwa retensi karyawan adalah kebijakan yang telah ditentukan untuk membuat karyawan menetap dalam jangka panjang dan mencegah terjadinya perputaran karyawan.

Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang potensial agar memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan adalah definisi lain dari retensi karyawan (Kumar *et al.*, 2012). Melakukan *turnover* karyawan adalah salah satu bentuk cara untuk mempertahankan karyawan, *turnover* sendiri adalah jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan karena mengundurkan diri, (Fatimah: 2011).

Berdasarkan pemaparan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan adalah usaha atau upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang potensial agar memiliki rasa loyalitas hingga tidak akan meninggalkan perusahaan, oleh karena sebab itu sudah

menjadi tantangan sendiri untuk setiap perusahaan agar memiliki cara untuk mempertahankan karyawan.

#### **b. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan**

Pendapat Prasetyo dan Suryono (2014) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, diantaranya :

##### **1. Lingkungan kerja**

Lingkungan menjadi faktor utama membuat karyawan merasa betah dan nyaman berada di perusahaan selain itu lingkungan yang tepat akan membuat perusahaan menjadi lebih menarik.

##### **2. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi retensi karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka dan lingkungan kerja cenderung lebih termotivasi dan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja cenderung mencari pekerjaan yang lebih baik di tempat lain.

Ketika karyawan merasa senang dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, mereka cenderung merasa terikat dan memiliki loyalitas yang lebih besar terhadap perusahaan. Hal ini dapat mengurangi tingkat turnover karyawan dan mempertahankan keahlian dan pengetahuan karyawan dalam organisasi. Hal ini dapat meningkatkan tingkat turnover karyawan dan mengurangi retensi karyawan di

perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan kepuasan karyawan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dan terampil di perusahaan.

### 3. Hubungan karyawan

Hubungan yang baik dan harmonis membuat karyawan merasa dianggap dan membuat hubungan semakin erat antara satu dengan yang lainnya.

### 4. Dukungan perusahaan

Memberikan fasilitas yang memadai, peralatan yang sesuai serta informasi yang relevan adalah tugas perusahaan sebagai bentuk perhatian kepada karyawan.

### **c. Dampak Retensi Karyawan**

Sumarni (2011) mengatakan bahwa dampak adanya retensi karyawan sebagai berikut:

1. Meningkatkan disiplin kerja dan menurunkan absensi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
4. Mengurangi konflik
5. Menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan

Upaya mempertahankan karyawan potensial harus menjadi perhatian utama bagi perusahaan sebagai bentuk tanggungjawab perusahaan terhadap adanya tantangan SDM pada kemudian hari, selain

itu untuk membantu perusahaan mencaipai cita-cita atau tujuan perusahaan.

#### **d. Indikator Retensi Karyawan**

Indikator retensi karyawan dijelaskan oleh Sumarni (2011) sebagai berikut :

1. **Komponen organisasi** : komponen organisasi adalah segala sesuatu yang didalamnya terdapat dalam organisasi itu sendiri. Komponen organisasi dapat meliputi nilai dan budaya, strategi dan peluang, dikelola dengan baik, keamanan kerja serta kontinuitas.
2. **Penghargaan** : setiap usaha yang dilakukan karyawan, maka perusahaan harus memberikan penghargaan sebagai bentuk kepedulian perusahaan atas upaya yang telah dilakukan oleh karyawan. Penghargaan dapat berupa gaji dan tunjangan, perbedaan penghargaan kinerja, pengakuan serta bonus sesuai pencapaian.
3. **Rancangan tugas dan pekerjaan** : perusahaan harus memberikan se jelas mungkin terkait tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan karyawan, seperti tanggungjawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja, kondisi serta keseimbangan kerja.

#### **e. Pentingnya Retensi Karyawan**

Berdasarkan pendapat Gunawan (2011) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah suatu hal penting yang harus selalu mendapatkan perhatian oleh perusahaan, karena semakin baik tingkat retensi karyawan berarti karyawan memiliki nilai loyalitas yang tinggi, serta perusahaan

mampu mempertahankan karyawan sesuai dengan kebutuhannya. Jika nilai retensi karyawannya rendah maka bisa dipastikan bahwa suatu perusahaan mengalami perputaran karyawan yang tinggi sehingga hal tersebut akan mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan.

## **2. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja tidak berhubungan dengan proses produksi perusahaan secara langsung akan tetapi akan berdampak langsung terhadap karyawan yang melakukan proses produksinya, sehingga lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa nyaman bagi karyawan dan memungkinkan menyelesaikan pekerjaan dengan optimal.

Lingkungan kerja memiliki dua jenis yakni lingkungan kerja fisik dan non fisik, dalam penelitian ini menggunakan variabel lingkungan kerja karena dalam obyek penelitian berhubungan langsung dengan karyawan yang mengukur kinerja.

### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut pendapat Sedarmayanti (2018) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar perusahaan yang bisa mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan pendapat dari Supardi (2003) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang didapatkan karyawan sebagai penunjang dalam menjalankan tugas, sesuatu tersebut bisa berupa temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kebersihan tempat kerja hingga fasilitas untuk menunjang pekerjaan.

Pendapat lain Menurut Nitisemito (2016) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri..

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan non fisik tidak dapat ditangkap langsung dengan panca indra manusia, namun dapat dirasakan keadaannya. Lingkungan kerjanya dapat dirasakan melalui hubungan-hubungan sesama pegawai, bawahan dengan atasan, maupun atasan dengan bawahan.

#### **b. Jenis – jenis lingkungan kerja**

Menurut Sedarmayanti (2018) jenis – jenis lingkungan kerja adalah:

##### 1) Struktur Kerja

Struktur kerja adalah pekerjaan yang diberikan kepada pegawai yang sudah berada di dalam struktur kerja serta organisasi yang baik.

##### 2) Tanggung Jawab Kerja

Dengan tanggung jawab kerja, maka pegawai tahu apa saja tanggung jawab mereka selama berada di dalam tempat kerja.

##### 3) Perhatian

Perhatian merupakan suatu kesadaran jiwa seseorang yang ditunjukkan yang berada dalam diri maupun diluar diri.

##### 4) Dukungan pimpinan

Suatu kondisi dimana seseorang diberi dorongan sehingga merasa aman dan nyaman secara psikologis.

### **c. Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Siagian (2014) mengemukakan indikator lingkungan kerja, yaitu:

- 1) Hubungan Rekan Kerja Setingkat, Hubungan dengan rekan kerja kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik sesama rekan kerja.
- 2) Hubungan Atasan Dengan Bawahan, Hubungan atasan dengan bawahan harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing – masing.

Kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2018).

Dari beberapa pengertian di atas dapat diketahui bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik berupa fisik atau non-fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

## **3. Kepuasan Kerja**

### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Sesuai denga kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki

kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati (Rivai, 2011).

Menurut Davis dan Newstrom (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan dua unsur lainnya dari sikap pegawai. Kepuasan adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif, misalnya pernyataan berikut “saya senang melakukan tugas yang beraneka” yang berbeda dari pemikiran obyektif misalnya melalui pernyataan “pekerjaan saya rumit” dan keinginan perilaku, misalnya pernyataan “saya sedang merencanakan untuk tidak lagi melakukan pekerjaan dalam tiga bulan”. Ketiga bagian sikap itu membantu para manajer memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaan mereka dan memikirkan dampaknya pada perilaku masa mendatang.

Menurut Windryanto (2011), kepuasan kerja atau job satisfaction pada dasarnya merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan ini nampak pada perilaku dan sikap pegawai dalam kehidupan sehari-hari, biasanya ditunjukkan dalam hal tanggapan yang positif dalam bekerja.

Perlu disadari bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong pegawai/karyawan lebih giat bekerja dan sekaligus sebagai motivasi dalam bekerja. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2007).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan tim, atasan dan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

#### **b. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Rivai (2011) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor instrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya. Sedangkan factor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain

kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, system penggajian dan sebagainya.

### **c. Indikator Kepuasan Kerja**

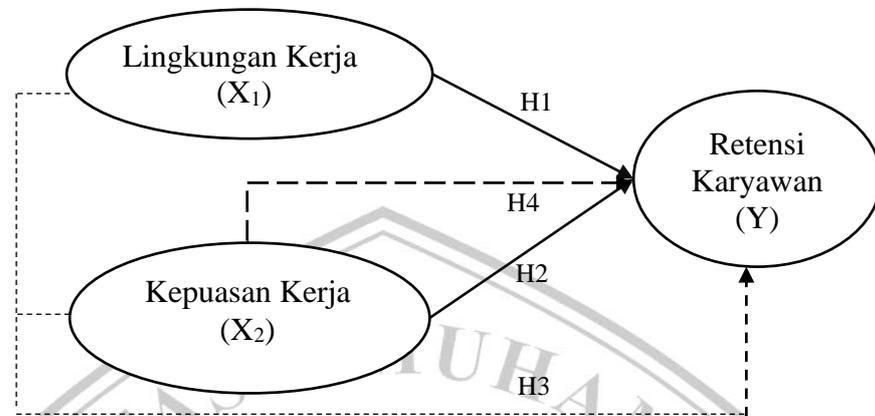
Indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah indikator-indikator yang dikembangkan oleh Robbins dan Judge (2017) yang meliputi antara lain:

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan, Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang karyawan sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan itu sendiri.
2. Kepuasan terhadap Imbalan, Di mana karyawan merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan karyawan lain yang bekerja di organisasi itu.
3. Kepuasan terhadap Supervisi/Atasan, Karyawan merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.
4. Kesempatan Promosi, Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

### **C. Kerangka Pikir Penelitian**

Setiap perusahaan harus memiliki strategi untuk dapat bertahan dalam jangka panjang, namun strategi tersebut bukan hanya terfokus pada mendapat keuntungan sebanyak-banyaknya melainkan bagaimana strategi perusahaan dalam memberikan lingkungan yang nyaman untuk karyawan bekerja serta kepuasan kerja yang bisa menunjang kesejahteraan karyawan. Semakin karyawan merasa nyaman dan merasa puas dalam bekerja maka semakin loyal karyawan terhadap perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus

memperhatikan dan mempertahankan karyawan yang potensial dengan tujuan agar perusahaan dapat mencapai tujuan dan cita-citanya.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konsep Penelitian**

Keterangan :  
 Parsial : —————→  
 Simultan : - - - - -→  
 Dominan : - - - - -→

#### D. Hipotesis

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Ishak & Pratama, (2021), Maulana, (2020) serta Seran et al., (2018) yang menunjukkan hasil penelitiannya bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan fenomena pada penelitian ini yang diperkuat dengan hasil penelitian yang telah ada, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan**

2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Riani (2021), Husain N (2018) serta Imelda, dkk (2018) yang menunjukkan hasil penelitiannya bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan fenomena pada penelitian ini yang diperkuat dengan hasil penelitian yang telah ada, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

**H2 : kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan**

3. Lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Ishak & Pratama, (2021), Maulana, (2020) serta Seran et al., (2018) yang menunjukkan hasil penelitiannya bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan fenomena pada penelitian ini yang diperkuat dengan hasil penelitian yang telah ada, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan**

4. Variabel dominan yang berpengaruh terhadap retensi karyawan

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan, namun salah

satu faktor yang dominan adalah kepuasan kerja (Dilig-Ruiz et al., 2018; Tang et al., 2019). Kepuasan kerja sering dihubungkan dengan retensi karyawan dan intensi turnover karyawan. Banyak studi yang menjelaskan pengaruh dari kepuasan kerja terhadap retensi karyawan (Helbing, Teems, & Moultrie, 2020; Masum, 2016; Yarbrough et al., 2017). Berdasarkan fenomena pada penelitian ini yang diperkuat dengan hasil penelitian yang telah ada, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

**H4 : Variabel kepuasan kerja yang paling berpengaruh terhadap retensi karyawan.**

