

## **BAB II**

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

#### **1.6 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan Pustaka ini berisi tentang penjelasan dan hubungan mengenai variabel-variabel yang menjadi permasalahan yang akan ada di dalam penelitian.

##### **1.6.1 Lingkungan Kerja Non Fisik**

###### **1.6.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2011:26).

Menurut Wursanto (2009:269) lingkungan kerja non fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. Lingkungan kerja non fisik juga disebut lingkungan kerja mental. Dengan kata lain, keadaan non fisik disekitarnya tidak bisa secara langsung dirasakan oleh perasaan manusia (Sanjaya, 2020).

Menurut Duane et al., dalam Mangkunegara dan Prabu (2011:105) Lingkungan kerja non fisik adalah semua aspek fisik psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas. Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. (Siagian, 2014:56).

Dari beberapa konsep diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan sesama karyawan

atau dengan atasan dan lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang dapat dirasakan oleh perasaan.

#### **1.6.1.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja Non Fisik**

Beberapa jenis lingkungan kerja non fisik menurut Wursanto (2009), diantaranya sebagai berikut:

##### **1. Perasaan aman karyawan**

Perasaan aman karyawan merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri karyawan. Perasaan aman tersebut terdiri dari:

- a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat bekerja.
- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam kehidupan diri dan keluarga karyawan.
- c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar karyawan.

##### **2. Loyalitas karyawan**

Loyalitas merupakan sikap karyawan untuk setia terhadap perusahaan maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Loyalitas ini terdiri dari dua macam yaitu loyalitas yang bersifat vertikal yang artinya loyalitas antar bawahan dengan atasan begitupun sebaliknya antara atasan dengan bawahan, dan loyalitas horizontal yang artinya loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan.

##### **3. Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri karyawan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi

kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

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

Menurut Mangkunegara (2005:105) ada beberapa faktor lingkungan kerja non fisik, diantaranya sebagai berikut:

#### **1. Faktor Lingkungan Sosial**

Lingkungan sosial yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah latar belakang keluarga, yaitu antara lain: status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain-lain.

#### **2. Faktor Status Sosial**

Semakin tinggi jabatan dan status sosial seseorang maka semakin tinggi pula kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil suatu keputusan.

#### **3. Faktor Hubungan Kerja Dalam Perusahaan**

Hubungan kerja yang ada dalam perusahaan adalah hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan pemimpin perusahaan.

#### **4. Faktor Sistem Informasi**

Hubungan kerja akan berjalan dengan baik apabila komunikasi antara anggota dengan perusahaan baik.

#### **5. Kondisi Psikolog Dari Lingkungan Kerja**

Kondisi psikolog yang sering dialami para karyawan diantaranya, sebagai berikut:

- a. Rasa kebosanan kerja dapat disebabkan perasaan yang tidak nyaman, kurang bahagia, perasaan lelah dan kurang istirahat.
- b. Keletihan dalam bekerja, keletihan kerja terdiri atas dua macam, yaitu keletihan kerja psiskis dan kelitihan psikologis yang dapat menyebabkan meningkatkan absensi, *turnover*, dan kecelakaan.

Menurut Sedarmayanti (2016:26), lingkungan kerja non fisik yang dapat memengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

#### 1. Hubungan Kerja Antar Karyawan

Hubungan kerja antar karyawan sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan, terutama bagi karyawan yang bekerja secara kelompok, apabila terjadi konflik yang timbul dapat memperkeruh suasana kerja dan akan menurunkan semangat kerja karyawan, dimana karyawan saling bekerjasama atau saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

#### 2. Hubungan Kerja Antara Karyawan Dengan Pemimpin

Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitas. Sikap yang bersahabat, saling menghormati diperlukan dalam hubungan antar atasan dengan bawahan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan.

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

Menurt Wursanto (2009) dalam Pangarso & Ramadhyanti (2015:177) terdapat tujuh indikator dari lingkungan kerja non fisik:

1. Pengawasan dilakukan secara kontinu dengan menggunakan sistem pengawasan pada setiap tahapan.

2. Suasana kerja yang nyaman dapat memberikan dorongan serta semangat kerja yang tinggi.
3. Sistem pemberian imbalan, memberikan gaji maupun perangsang lain dengan menarik.
4. Perilaku dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, dan kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batasan maupun luar perusahaan.
5. Ada rasa aman dari kecelakaan kerja baik dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.
6. Hubungan dengan anggota lain, komunikasi dengan atasan baik dan komunikasi antar karyawan berlangsung secara serasi dan penuh kekeluargaan.
7. Para anggota mendapatkan perlakuan adil dan objektif. Perusahaan memperlakukan karyawan dengan adil dan sesuai dengan keadaan di lapangan.

## **1.6.2 Dukungan Organisasi**

### **1.6.2.1 Pengertian Dukungan Organisasi**

Dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger. 2002:698). Dukungan organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka (Riyani & Azizah, 2022:193).

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002:701) dalam Mursidta (2017:2), Dukungan organisasi adalah persepsi pekerja bahwa perusahaan mereka menghargai kontribusi mereka dan peka terhadap kesejahteraan mereka. Lebih

tepatnya sebagai diskusi tentang bantuan apapun yang akan diberikan oleh perusahaan apabila diperlukan untuk melaksanakan tugas seseorang secara efektif dan bagaimana menghadapi situasi sulit.

Levinson (1965) dalam (Putri & Anggrain, 2020:14) juga mendefinisikan dukungan organisasi sebagai semacam kepercayaan yang dimiliki karyawan terhadap sejauh mana suatu perusahaan mempunyai kemampuan untuk memberikan kompensasi yang wajar atas operasi bisnis sebelumnya yang dilakukan oleh karyawan, sehingga membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan saat ini, seperti dalam kebutuhan saat ini, seperti saat makan, dan terkait dengan masalah pekerjaan.

Dukungan organisasi didefinisikan sebagai tingkat di mana karyawan percaya bahwa perusahaan menilai kerja mereka, peduli dengan kesehatan mereka dan merupakan ambang batas yang harus dipenuhi karyawan agar dapat dipekerjakan (Putri & Anggrain, 2020:15).

Berdasarkan definisi-definisi diatas Dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi mencakup keyakinan bahwa organisasi memberikan penghargaan yang wajar atas kinerja masa lalu, mendukung kebutuhan saat ini, dan bersedia membantu dalam mengatasi kesulitan.

#### **1.6.2.2 Batasan Pengukuran Dukungan organisasi**

Adapun batasan pengukuran dukungan organisasi menurut Firasat dalam Darmika dan Sriathi (2019, 4161):

1. Keadilan (*Fairness*).

Prosedur yang adil dapat digunakan sebagai indikator bagi orang-orang sehingga mereka (karyawan) merasa dihargai dan dihormati dalam organisasi.

2. Dukungan Atasan (*supervisor*).

Dukungan atasan telah didefinisikan sebagai sejauh mana manajer berkomunikasi dengan bawahan mereka, membantu dan mendukung mereka.

Dukungan atasan dapat memperkuat dukungan organisasi yang dirasakan dengan menciptakan kepercayaan dan keyakinan dalam organisasi.

3. Imbalan Organisasi (*organizational reward*).

Karyawan mengembangkan kepercayaan umum, bahwa mereka merasa organisasi siap untuk menghargai usaha mereka, untuk memenuhi kebutuhan sosial dan emosional mereka, dan merawat mereka partisipasi dan kesejahteraan.

4. Kondisi Kerja (*Concitions*).

Salah satu bentuk dukungan organisasi pada karyawan yaitu adanya kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan.

### 1.6.2.3 Indikator Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi memiliki delapan indikator menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) dalam Fairnandha (2021:922) diantaranya:

1. Penghargaan terhadap kontribusi. Perusahaan senantiasa menghargai kinerja dan peran dalam suatu pekerjaan yang melibatkan kontribusi karyawan. Terutama dalam memberikan bonus kepada karyawan apabila karyawan melakukan pekerjaan lebih maupun lembur.
2. Penghargaan terhadap upaya lebih. Perusahaan menghargai usaha tambahan karyawan, tidak jarang dalam suatu perusahaan karyawan melakukan pekerjaan

melebihi yang ditugaskannya. Maka dari itu, perusahaan bisa memberikan penghargaan seperti peningkatan dalam insentif, kenaikan pangkat atau yang lainnya.

3. Peduli terhadap keluhan. Seberapa dalam perusahaan memperhatikan keluhan karyawan, mendengarkan apa yang dialami oleh karyawan, dan memberi solusi untuk karyawan.
4. Kepedulian terhadap kesejahteraan. Perusahaan dapat mengambil tindakan untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan mereka dengan memberikan asuransi atau jaminan kesehatan bagi mereka yang bekerja.
5. Peneguran apabila terdapat kesalahan. Kesalahan dalam pekerjaan adalah hal yang wajar dan sering terjadi pada individu karyawan. Namun, perusahaan harus terus memantau kinerja karyawan dan menegur mereka untuk memperbaiki kinerja mereka.
6. Kepedulian terhadap kepuasan kerja. Perusahaan melihat dan mengevaluasi seberapa puas karyawannya dengan apa yang mereka lakukan untuk perusahaan.
7. Perhatian besar kepada karyawan. Perhatian yang besar terhadap kesehatan karyawan memberi izin sakit maupun bekerja adalah salah satu bentuk dukungan yang dapat diberikan oleh perusahaan.
8. Penilaian terhadap prestasi kerja. Penilaian kerja karyawan merupakan upaya perusahaan untuk menilai pencapaian yang dihasilkan para karyawan dengan kemajuan suatu perusahaan.



### **1.6.3 Retensi Karyawan**

#### **1.6.3.1 Pengertian Retensi Karyawan**

Retensi karyawan adalah elemen penting dari pendekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem 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 (Lockwood, 2007). Menurut Huber (2012), menekankan bahwa retensi adalah tindakan memelihara atau mempertahankan.

Retensi karyawan adalah proses dimana karyawan didorong untuk tetap dengan perusahaan untuk periode maksimum waktu atau sampai selesainya suatu proyek. Retensi karyawan atau *employee retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan (Karthi, 2012).

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006) retensi karyawan merupakan proses dimana karyawan terdorong untuk tetap bersama dan bekerja dalam perusahaan. Pendapat yang sama disampaikan oleh Susilo (2013) yang menyatakan bahwa retensi karyawan juga merupakan keinginan karyawan untuk bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Berdasarkan dari beberapa konsep diatas dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan adalah proses dimana karyawan terdorong untuk tetap bersama, loyal dan bekerja dalam perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

### 1.6.3.2 Indikator Retensi Karyawan

Faktor-faktor penentu retensi karyawan yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:128):

#### 1. Komponen Organisasi

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang memiliki tingkat budaya dan nilai yang positif dan berbeda memiliki tingkat retensi karyawan lebih tinggi. Strategi, peluang dan manajemen organisasional di mana organisasi memiliki perencanaan masa depan dan tujuan yang ditetapkan dengan jelas juga berpengaruh terhadap tingginya angka retensi karyawan.

#### 2. Peluang Karir Organisasi

Usaha pengembangan karir organisasi dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi muncul alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Faktor-faktor yang mendasarinya adalah pelatihan karyawan secara kontinu dilakukan perusahaan, pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan serta perencanaan karir formal di dalam suatu organisasi.

#### 3. Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan berbentuk gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut memang merupakan alasan untuk bertahan atau keluar dari organisasi, namun bukan merupakan satu-satunya alasan. Karyawan cenderung bertahan apabila memperoleh penghargaan yang

kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.

#### 4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Faktor mendasar yang memengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang baik (faktor fisik dan non fisik), dan keseimbangan kerja/kehidupan karyawan.

#### 5. Hubungan Karyawan

Faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan pada hubungan yang dimiliki para karyawan perusahaan. Hubungan karyawan termasuk perlakuan adil/tidak, dukungan berasal dari atasan, serta hubungan baik karyawan dengan rekan kerja.

### **1.6.3.3 Strategi Retensi Karyawan**

Menurut Torrington dalam (Muchlis & Gani, 2017) mengatakan lima hal yang perlu diperhatikan terkait dengan strategi retensi karyawan, diantaranya:

#### 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. Di dalam teori 2 faktor oleh Herzberg, kompensasi adalah salah satu faktor hygiene (Gibson et al, 2003). Jika perusahaan tidak bisa memenuhi faktor hygiene, karyawan merasa tidak puas. Jika perusahaan karyawan merasa tidak puas atas kompensasi yang

diberikan, karyawan tidak bekerja seperti seharusnya dilakukan, dan pada akhirnya akan sulit mengharapkan loyalitas karyawan. Tetapi, jika kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka dapat mempertahankan karyawan dalam perusahaan.

## 2. Harapan

Karyawan masuk ke dalam perusahaan dengan sejumlah harapan, antara lain, harapan untuk mendapat promosi, harapan untuk bekerja dengan tenang, harapan untuk mendapat imbalan yang sesuai dengan tenaga yang telah di curahkan. Pemenuhan harapan karyawan sebenarnya termasuk di dalam konteks psikolog. Menurut Armstrong dalam (Muchlis dan Gani, 2017), dari sudut pandang karyawan, kontrak psikologis mencakup:

- a. Kepercayaan terhadap manajemen perusahaan untuk memenuhi janji mereka dalam menyampaikan kesepakatan.
- b. Bagaimana mereka diperlakukan secara adil dan konsisten.
- c. Cakupan untuk menunjukkan kompetensi.
- d. Harapan karir dan peluang untuk menghubungkan keterampilan.
- e. Keterlibatan dan pengaruh.

## 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 perusahaan, dan menyampaikan aspek kultural yang dimiliki perusahaan.

## **1.6.4 Kepuasan Kerja**

### **1.6.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Steve M.Jex (2002) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerjaan atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Wehrich, Koontz dalam Sinambela (2021:302) menyatakan bahwa kepuasan merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang diinginkannya tercapai.

Menurut Michelle dan Larson dalam Sinambela (2012) setidaknya terdapat dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya yaitu:

1. Bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan bekerja, ketidakhadiran, dan keluar masuknya karyawan.
2. Bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

Menurut Mangkunegara (2001) bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang

dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

#### **1.6.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut As'ad dalam Sinambela (2021:307-308) bahwa faktor kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

#### **1.6.4.3 Penyebab Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa hal yang menyebabkan puas tidaknya seseorang dalam pekerjaannya. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Sinambela (2021), terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Dalam hal ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini terkait dengan Teori Maslow, yang mengemukakan bahwa kebutuhan

manusia pada dasarnya dapat diklasifikasikan secara berjenjang dalam lima tingkatan.

2. Perbedaan (*Discepancies*)

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila kenyataan lebih kecil dari apa yang diharapkan tentu saja akan mengakibatkan ketidakpuasan. Sebaliknya yang terjadi maka akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Dalam hal ini, pencapaian nilai menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

4. Keadilan (*Equity*)

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari beberapa adil individu diperlukan di tempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan persepsi satu dengan yang lain tentang kriteria dan urutan keadilan tersebut mengingatkan keadaan dimaksud adalah hal yang persepsional.

5. Komponen Genetik (*Genetic Components*)

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

#### 1.6.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Rivai (2009:860) dalam Bahri dan Nisa (2017) indikator kepuasan kerja diukur dari:

1. Isi pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang sebenarnya dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Jika pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab, maka karyawan akan merasa puasa dalam pekerjaannya.
2. Supervisi, yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya supervisi yang buruk dapat meningkatkan turnover dan absensi karyawan.
3. Organisasi dan manajemen, yaitu perusahaan mampu memberikan situasi kerja yang stabil dan nyaman untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
4. Kesempatan untuk maju, yaitu karyawan akan merasa puas apabila perusahaan memberi kesempatan peningkatan kemampuan dan pengembangan karir pada karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Upah dan insentif, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil. Perusahaan harus memberikan upah dan insentif sesuai dengan beban kerja karyawan.



6. Rekan kerja, yaitu hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang baik.
7. Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya. Sehingga karyawan merasakan nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

### 1.6.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. Disamping itu, penelitian terdahulu membantu penelitian dalam memposisikan serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian. Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat berikut ini:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Ari Setyari Ari Setyari, I.A Putu Widani Sugiani (2024) Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sang Tunas Sejahtera Denpasar	Lingkungan Kerja Non Fisik (X <sub>1</sub> ) dan Retensi Karyawan (Y).	Motivasi kerja, kompetensi	Menyatakan bahwa Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik secara positif berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.	Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan. Volume 6, Number 1, 2023 P-ISSN: 2622-2191 E-ISSN : 2622-2205

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	I. G. B. Krisna Dwipayana and I dan Gusti Made Suwandana (2021) <i>The Effect of Leadership Style on Employee Retention at Ayodya Resort Bali with Non-Physical Work Environment as Moderating Variable</i>	Lingkungan Kerja Non Fisik ( $X_1$ ) dan Retensi Karyawan ( $Y$ )	Kepemimpinan, lingkungan kerja non fisik sebagai variabel moderator	Menyatakan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.	European Journal of Business and Management Research : Published : December 29, 2021 ISSN: 2507-1076 DOI: 10.24018/ejbmr.2021.6.6.1093
3	Ni Made Anggun Cahayu dan Agoes Ganesha Rahyuda Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Angkasa Pura Hotel	Dukungan Organisasi ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Z$ )	Komitmen Organisasional	Menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja	E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Oktober DO 10.24843/EJ MUNUD.2019.v08.i10.p09
4	Ardhilla Rossynta Panca, Nanda Adhi Purusa, Diana Aqmala, M. Eric Suryakencana Wibowo (2024) (Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan <i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	Lingkungan Kerja Non Fisik ( $X_1$ ), Dukungan Organisasi ( $X_2$ ) dan Retensi Karyawan ( $Y$ )	Kompensasi	Menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel lingkungan kerja non fisik dan Dukungan Organisasi terhadap retensi	Economics and Digital Business Review Volume 5 Issue 1 (2024) Pages 139 – 152 ISSN : 2774-2563

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Saprotan Utama Nusantara Semarang				
5	Anis Fitri Riyani, Siti Nur Azizah (2022) <i>Perceived Organizational Support</i> , Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Komitmen Afektif Terhadap Retensi Pada Karyawan Non PNS UPTD Puskesmas Kutowinangun)	Lingkungan Kerja Non Fisik ( $X_1$ ), Dukungan Organisasi ( $X_2$ ), dan Retensi Karyawan ( $Y$ )	Komitmen afektif	Menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif variabel Dukungan Organisasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap retensi karyawan	JIMMBA Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 4 (2) April 2022.
6	Novia Milenia Putri (2022) Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Fuboru Indonesia	Lingkungan Kerja Non Fisik ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Z$ )	Motivasi kerja	Menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Pada PT. Fuboru Indonesia	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 nomer 2 tahun 2022
7	Lancha Sumantri, Durti Khairul Bahrun (2022) Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus PT. Selamat Group Kota Bengkulu)	Kepuasan Kerja ( $Z$ ) dan Retensi Karyawan ( $Y$ )	Kompensasi	Menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki Pengaruh positif terhadap retensi karyawan	Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS) e-ISSN 2721-5415   Volume  3  2022

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Renita Millena, Muhammad Donal Mon (2022) Analisis Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan Manufaktur Tunas Bizpark	Kepuasan Kerja (Z) dan Retensi Karyawan (Y)	Kompensasi, Pelatihan, Pengembangan	Menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki Pengaruh negatif terhadap retensi karyawan	Jurnal Wawasan Manajemen (JWM) Volume 10 Issue 3, Oct 2022: p-ISSN: 2337-5191  e-ISSN: 2527-6034.
9	Riani Ishak, Prihatini Yuda Pratama (2021) Pengaruh Lingkungan fisik dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan di First Love Patisserie	Kepuasan Kerja (Z) dan Retensi Karyawan (Y)	Lingkungan fisik	Menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki Pengaruh positif terhadap retensi karyawan	Jurnal Ilmiah Pariwisata, Volume 26 No. 1 Maret 2021
10	Frida Aloysius Mukti (2018) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan Pada Divisi Customer PT XYZ	Dukungan Organisasi (X <sub>2</sub> ), Kepuasan Kerja (Z) dan Retensi Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja Fisik	Menyatakan bahwa Dukungan Organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan	Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal, dan UMKM Volume. 1, No.1, Juni 2018

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Ni Wayan Merry Nirmala Yani, I Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra (2023) Retensi karyawan Generasi Y dan Z Pentingnya Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja (Z) dan Retensi Karyawan (Y)	Manajemen Talenta	Menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki Pengaruh positif terhadap retensi karyawan	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 11 Nomor 4 Halaman 807-820 Laman Jurnal: <a href="https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim">https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim</a>
12	Sugeng Pengaruh Dukungan Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai UIN Walisongo Semarang	Dukungan Organisasi (X <sub>2</sub> ) dan Kepuasan Kerja (Z)	Karakteristik Pekerjaan, Komitmen Organisasi	Menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja	Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA) (2023) 3(1) 219-236 DOI: 10.36908/jimpa.v3i1.169

### 1.7 Kerangka Pemikiran

Retensi karyawan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia (SDM) terbaik. Retensi adalah fenomena yang umum dalam sebuah perusahaan, ketika siklus bisnis perusahaan berjalan lancar dan tiba-tiba terjadi masalah yang membuat karyawan yang ingin keluar dari perusahaan, maka hal tersebut dapat menghambat operasi perusahaan. Retensi karyawan yang rendah bisa disebabkan karena adanya faktor-faktor yang

mempengaruhi, hal tersebut bisa terjadi karena kondisi lingkungan non fisik yang kurang *supportif* serta kurang nyaman, dukungan organisasi belum baik dilakukan perusahaan kepada karyawan, dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan masih belum terpenuhi dan belum sesuai harapan karyawan. Sehingga memicu rasa ketidaknyamanan pada perusahaan tersebut yang akhirnya membuat karyawan tidak puas dan tidak betah sehingga ingin mengundurkan diri.

Lingkungan kerja non fisik juga mempengaruhi retensi karyawan. Dimana, jika lingkungan kerja yang tidak baik akan menyebabkan karyawan tidak nyaman dalam perusahaan, sebaliknya jika lingkungan kerja yang berlangsung dengan baik akan membuat karyawan nyaman sehingga tercipta kinerja yang baik. Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2011:26). Lingkungan kerja non fisik dapat diukur dengan kepuasan kerja, dimana ini menunjukkan bahwa semakin kondusif lingkungan kerja non fisik, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang menyebabkan karyawan mau bertahan dan bekerja di perusahaan. Adapun indikator lingkungan kerja non fisik menurut Wursanto (2009) dalam Pangarso & Ramadhyanti (2015:177) yaitu: Pengawas, suasana kerja, sistem pemberian imbalan, perlakuan baik, rasa aman, hubungan dengan anggota lain, dan adil dan objektif.

Proses interaksi dan komunikasi antara karyawan jika melakukan pembahasan mengenai masalah akan menghasilkan solusi yang lebih baik dan masalah dapat cepat terselesaikan. Hubungan yang harmonis dan baik antara

karyawan juga akan membuat karyawan bertahan pada perusahaan dan retensi karyawan tinggi. Lingkungan kerja non fisik juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dimana situasi di sekitar karyawan kondusif dalam bekerja, rekan kerja dapat diajak bekerja sama serta hubungan dengan atasan baik, maka karyawan akan merasa puas dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja non fisik yang dirasakan oleh karyawan, maka mempunyai pengaruh yang baik terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Maka besar keinginan karyawan untuk bertahan pada perusahaan semakin tinggi karena karyawan merasa puas dalam bekerja. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan pada PT. Sang Tunas Sejahtera di Denpasar lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap meningkatnya kepuasan kerja (Setyari & Sugianingrat, 2024).

Selain itu, perusahaan dalam meningkatkan retensi karyawan diperlukan adanya dukungan organisasi yang baik. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002:701) dalam Mursidta (2017:2), dukungan organisasi adalah para pekerja menilai bahwa perusahaan mereka menghargai kontribusi mereka dan peka terhadap kesejahteraan mereka. Lebih tepatnya, dukungan organisasi digambarkan sebagai diskusi tentang bantuan apapun yang akan diberikan oleh perusahaan apabila diperlukan untuk melaksanakan tugas seseorang secara efektif dan bagaimana menghadapi situasi sulit. Adapun indikator dukungan organisasi menurut Rhoades & Eisenberger (2002) dalam Fairandha (2021:922) yaitu: penghargaan terhadap kontribusi, penghargaan terhadap upaya lebih, peduli terhadap keluhan, kepedulian terhadap kesejahteraan, peneguran apabila terdapat

kesalahan, kepedulian terhadap kepuasan kerja, perhatian besar kepada karyawan, dan penilaian terhadap prestasi.

Dukungan organisasi sebagai keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka, dengan adanya rasa peduli organisasi terhadap kesejahteraan karyawan maka akan menimbulkan rasa puas dalam bekerja (Eisenberger et al., 2002). Dalam perusahaan tidak selalu menerapkan dukungan organisasi yang baik, yang menyebabkan karyawan merasa tidak puas dalam bekerja dan tidak mau bertahan di perusahaan. Oleh karena itu, dukungan organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja yang maksimal. Karyawan merasa puas dan tetap bertahan di perusahaan karena persepsi dukungan organisasi dalam perusahaan berjalan baik.

Dengan adanya dukungan organisasi maka karyawan akan lebih menghargai dirinya sendiri dan berkontribusi dengan maksimal dalam bekerja karena telah mendapat dukungan dari perusahaan. Hal ini berarti bahwa semakin baik dukungan organisasi maka karyawan akan merasa puas dan tetap bertahan pada perusahaan sehingga meningkatkan retensi karyawan. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan pada PT. Griya Makmur Nusantara, dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap meningkatnya kepuasan kerja (Cahaya & Rahyuda, 2019).

Retensi karyawan atau *employee retention* merupakan proses dimana karyawan terdorong untuk tetap bersama dan bekerja dalam perusahaan (Mathis & Jackson, 2006). Retensi juga merupakan keinginan karyawan untuk bertahan dalam jangka waktu lama dalam perusahaan. Adapun indikator retensi karyawan menurut



Mathis dan Jackson (2006:128) yaitu: komponen organisasi, peluang karir organisasi, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan.

Retensi karyawan yang tinggi akan membuat karyawan loyal dan tetap bertahan pada perusahaan. Karyawan harus diperhatikan dan dipelihara dengan sungguh-sungguh oleh perusahaan, jika tidak semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan akan menurun. Dengan retensi karyawan yang selalu ditingkatkan maka perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang potensial supaya tetap loyal dan bertahan pada perusahaan. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan (Aprillia & Mukti, 2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja, dukungan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja, dukungan organisasi dan kepuasan kerja karyawan maka semakin baik juga retensi karyawan pada Divisi *CustOmer Experience* PT. XYZ.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya (Sinambela 2021). Kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan kerja, ketidakhadiran, dan keluar masuknya karyawan. Karyawan akan merasa puas jika pekerjaan yang dilakukan menyenangkan dan nyaman serta apa yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan karyawan. Adapun indikator kepuasan kerja menurut Rivai (2009:860) dalam Bahri dan Nisa (2017) yaitu: isi pekerjaan, supervisi, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, upah dan insentif, rekan kerja, dan kondisi pekerjaan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, karena dengan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka dapat bertahan dalam perusahaan dan dapat meningkatkan retensi. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan Ishak dan Pratama (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja karyawan maka semakin baik juga retensi karyawan pada di *Main Kitchen First Love Patisserie* Jakarta.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dijelaskan bahwa pentingnya perusahaan dalam menjaga lingkungan kerja non fisik dan meningkatkan dukungan organisasi supaya karyawan tetap bertahan dalam perusahaan. Kepuasan kerja disini dapat memediator lingkungan kerja non fisik dan meningkatkan dukungan organisasi dalam meningkatkan retensi karyawan. Maka dalam sebuah perusahaan dengan adanya lingkungan kerja non fisik dan dukungan organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan mau bertahan dalam perusahaan.

### **1.8 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas dapat disimpulkan suatu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

H1: Terdapat Pengaruh positif dari lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja pada karyawan Perusahaan Kerupuk Si Geboy Tea;

H2: Terdapat Pengaruh positif dari dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Perusahaan Kerupuk Si Geboy Tea;

H3: Terdapat Pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada karyawan Perusahaan Kerupuk Si Geboy Tea;

H4: Terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja non fisik dan dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Perusahaan Kerupuk Si Geboy Tea.