

## **BAB II**

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

Bab ini berisi landasan teori yang digunakan untuk mendukung penelitian yang sedang ditelaah, kerangka berfikir mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa.

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka membantu peneliti untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam literatur, memahami topik yang telah dipelajari, dan menyediakan konteks untuk penelitian yang sedang dilakukan (Creswell, 2020). Landasan teori perlu ditegakkan agar penelitian yang dilakukan mempunyai dasar yang kokoh, dan bukan sekedar coba-coba (Sugiyono, 2013:52)

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

Kata *leadership* memiliki kata dasar *leader* berarti pemimpin, serta kata *to lead* yang keduanya mengandung makna yang saling berkaitan, yaitu: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pikiran orang lain, membimbing, dan menggerakkan (Danin dan Suparno, 2004). Kepemimpinan melibatkan pengembangan keterampilan dan

kapasitas tim untuk mencapai hasil yang luar biasa (Hill, 2023). Kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang untuk melakukan yang terbaik guna mencapai hasil yang diinginkan (Armstrong, 2012). Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerja sama, mengarah dan mendorong gairah kerja para bawahan sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan usaha (kinerja) yang maksimal juga didukung oleh fasilitas-fasilitas organisasi untuk mencapai sasaran organisasi (Batubara, 2020). Berikut merupakan pengertian kepemimpinan menurut para ahli:

- Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain menuju pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif melibatkan penggunaan kecerdasan emosional untuk memahami dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain. (Goleman, Boyatzis, and McKee, 2021)
- Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan efektif melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan individu untuk berkontribusi secara optimal terhadap organisasi (Bass and Riggio, 2021)
- Kepemimpinan adalah suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Slamet, 2002).

- Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama (Rivai, 2004).
- Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengolaborasikan potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Baharudin dan Umiarso, 2012).

Kepemimpinan dikatakan sangat efektif, apabila seorang manajer juga seorang pemimpin (*leader*), sedangkan kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang berhasil mencapai tujuan organisasi tanpa mempertimbangkan apakah orang lain merasa terpaksa atau tidak untuk melakukannya (Badeni, 2014). Kepemimpinan adalah tentang menginspirasi orang lain untuk mencapai potensi penuh mereka. Fungsi seorang pemimpin dalam suatu organisasi terbagi menjadi empat kelompok yaitu perencanaan, perngorganisasian, pergerakan/memimpin, dan pengendalian (Sintani dkk, 2022). Kinerja karyawan yang maksimal memerlukan kepemimpinan yang baik dari atasan yang merupakan salah satu faktor yang dapat, membimbing, mengarahkan dan memotivasi karyawan agar lebih berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya (Madyarti, 2021). Kehadiran seorang pemimpin dimaksudkan untuk memberikan pengaruh, dukungan, dan motivasi bagi anggota atau bawahannya untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Darmawati, 2022).

Gaya kepemimpinan dapat diukur menggunakan menggunakan kuesioner MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) yang menilai berbagai dimensi gaya

kepemimpinan seperti transformasional, transaksional, dan laissez-faire. Penilaian berdasarkan pengalaman mereka dengan pemimpin mereka (Avolio, B. J., & Bass, B. M., 2004). Dimensi kepemimpinan yang diukur oleh MLQ adalah:

- Transformasional: Gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai hasil yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional mampu mempengaruhi bawahannya dengan memunculkan visi yang kuat dan memberikan dukungan serta dorongan untuk mencapai tujuan bersama.
- Transaksional: Gaya kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transaksional memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja bawahannya. Mereka menawarkan insentif bagi mereka yang mencapai target atau standar tertentu.
- Laissez-Faire: Gaya kepemimpinan yang ditandai oleh ketidakhadiran atau keterlibatan minimal dari pemimpin dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan tim. Pemimpin laissez-faire biasanya memberikan kebebasan yang besar kepada bawahannya untuk mengatur diri mereka sendiri, namun, ini juga bisa menyebabkan kurangnya arah dan koordinasi.

Hersey dan Blanchard menjabarkan bahwa model kepemimpinan dibaginya kedalam empat gaya diantaranya (Batubara, 2020):

- a. Direktif, pemimpin banyak memberi pengarahan dan sedikit memberi dukungan akibatnya kemampuan karyawan tinggi dan kemauannya

dalam bekerja menjadi rendah. Kemampuan karyawan tinggi dikarenakan karyawan diberikan tekanan terhadap tugas pekerjaannya yang mengakibatkan adanya unsur keterpaksaan bukan dari kesadaran pribadi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya itu.

- b. Melatih, pemimpin banyak mengarahkan dan banyak juga mendukung akibatnya kemampuan karyawan tinggi dan kemauannya dalam bekerja menjadi tinggi. Artinya pemimpin memberikan pelatihan kepada karyawan terlebih dahulu terhadap tugas-tugas yang harus diselesaikan dan banyak memberikan petunjuk kepada karyawan ketika karyawan menemukan masalah dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. Supportif, pemimpin banyak mendukung tapi kurang memberikan arahan akibatnya kemampuan rendah dan kemauan dalam bekerja tinggi. Artinya pemimpin banyak memberikan masukan atau dukungan moral akan tetapi tidak memberikan petunjuk pengerjaan agar tugas-tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan cepat.
- d. Mendelegasikan, pemimpin kurang memberi dukungan dan juga kurang dalam hal memberikan pengarahan akibatnya kemampuan rendah dan kemauannya dalam bekerja rendah. Artinya pemimpin tidak melakukan kedua hal yang wajib diberikan kepada karyawan baik dukungan moral maupun petunjuk pengerjaan tugas yang dampaknya karyawan menjadi enggan untuk menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu.

Gaya kepemimpinan yang diteorikan selama ini lebih berorientasi pada bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya agar kedepannya mereka mau melakukan berbagai tindakan bersama yang ditentukan oleh pemimpin di masa depan tanpa merasa tertekan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Mukhtar, 2020). Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana pendidikan, keterampilan dan bakat yang dimiliki pemimpin dapat meningkatkan kinerja pegawai (Hamid & Kurniawati, 2020; Sugiyono & Rahajeng, 2022). Sedangkan tanggapan ahli lain menemukan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana pegawai tidak merasakan pemimpin yang berprakarsa dan berperan dalam memperhatikan pentingnya biaya dan memelihara komunikasi yang baik sehingga mempengaruhi kualitas kinerja pegawai (Setiyono, 2017).

Gaya kepemimpinan seseorang pemimpin pada sebuah perusahaan serta pemberian kompensasi yang tidak cukup sering terjadi dalam suatu perusahaan sehingga akan menyebabkan menurunnya tingkat kepuasan karyawan dan pada akhirnya akan dapat menurunkan loyalitas karyawan dalam perusahaan (Ang & Edalman, 2021). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan yang dapat diartikan bahwa pemimpin yang kuat dan bisa dipercaya oleh karyawan akan dihormati dan menjadi panutan karyawan sehingga karyawan bisa meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan.

Dapat dipastikan bahwa perilaku seorang pemimpin adalah pengaruh yang akan menimbulkan pemahaman tersendiri yang akan berpengaruh terhadap kondisi psikologis bawahan, ada bawahan yang melihat, mengamati dan meniru perilaku pemimpin yang ditampilkan atasan dirasakan sebagai sesuatu yang diharapkan bawahan maka akan memiliki dampak yang lebih baik terhadap kinerja karyawan, sebaliknya apabila perilaku kepemimpinan yang ditampilkan (Batubara, 2020). Karyawan juga merasa mereka terbawa ke arah yang benar oleh pemimpin dan karyawan melakukan pekerjaan dengan semangat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Ketut Surya., 2015 dalam Ang & Edalman, 202). Maka dari itu perlu kajian yang lebih lanjut untuk memvalidasi hubungan antara kepemimpinan dengan retensi untuk membuktikan dua pendapat berbeda yang berkaitan dengan kepemimpinan dan retensi karyawan.

### **2.1.2 Lingkungan Kerja**

Lingkungan adalah institusi atau paksaan dari luar organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2014). Lingkungan kerja merupakan interaksi kerja secara langsung terhadap seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi, jabatan yang sama, ataupun jabatan lebih rendah (Effendy & Fitria, 2019:50). Lingkungan kerja ialah sesuatu yang ada disekeliling karyawan sehingga mempengaruhi seseorang untuk mendapatkan rasa aman, nyaman, serta rasa puas dalam melakukan dan menuntaskan pekerjaan yang diberikan oleh atasan (Anam, 2018:46). Lingkungan kerja adalah semua yang ada di sekitar pekerja dan yang

dapat bertindak secara alami dalam melakukan tugas yang diberikan sehingga tempat kerja merupakan bagian penting ketika perwakilan melakukan latihan kerja (Sunyoto, 2015,p. 38). Lingkungan kerja mencakup semua elemen fisik, psikologis, sosial, dan struktural yang ada di tempat kerja, yang memengaruhi perilaku, kepuasan, dan kesejahteraan individu di dalamnya (Robbins dan Judge, 2020). Lingkungan kerja sebagai "keseluruhan faktor dan kondisi di tempat kerja yang mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan, termasuk kondisi fisik, hubungan sosial, dan kebijakan organisasi (Armstrong, 2020).

Lingkungan kerja memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui lingkungan fisik maupun non fisik yang baik, seperti menciptakan suasana yang aman dan nyaman pada karyawan diantaranya memberikan fasilitas-fasilitas dan alat bantu keselamatan kerja, menjaga kebersihan tempat kerja, serta meningkatkan moral karyawan dalam setiap aktivitas, sehingga kondisi fisik dan non fisik memadai maka produktivitas kerja akan mengalami peningkatan (Sari, Megawati, & Heriyanto, 2020:33). Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2018).

Lingkungan kerja termasuk sesuatu yang berada pada sekitar para karyawan sehingga mempengaruhi suatu individu dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditugaskan kepadanya, seperti adanya pendingin udara, pencahayaan yang bagus dan lain-lain (Darmadi, 2020:242). Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan kerja fisik antara lain penerangan/cahaya di tempat kerja, temperature di tempat kerja,



kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, tata warna di tempat kerja, bau-bauan di tempat kerja, getaran mekanisme di tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, keamanan di tempat kerja. Lingkungan kerja memungkinkan karyawan untuk menghasilkan kualitas layanan tingkat tinggi yang mana dapat membuat karyawan merasa mereka mampu untuk menghasilkan kualitas *service* tertinggi (Robbins & Coulter, 2012).

Adapun lingkungan kerja non-fisik atau sering disebut juga sebagai lingkungan kerja psikososial adalah faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan mental, emosional, dan sosial karyawan di tempat kerja. Ini mencakup berbagai faktor, seperti interaksi antara rekan kerja, manajemen, tuntutan pekerjaan, dukungan sosial, kontrol pribadi, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Beberapa elemen penting dalam lingkungan kerja psikososial termasuk (Kelloway, 2016):

1. Kontrol kerja: Tingkat kontrol yang dimiliki karyawan atas tugas dan keputusan yang mereka buat dalam pekerjaan mereka dapat mempengaruhi tingkat stres dan kepuasan kerja.
2. Dukungan sosial: Dukungan dari rekan kerja dan atasan dapat berperan dalam mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan mental karyawan.

Pengelolaan lingkungan kerja membantu hal-hal antara lain mendukung kemudahan berbagi informasi, memberikan kesempatan belajar, memupuk keseimbangan dalam kehidupan karyawan, sehingga menciptakan dasar untuk upaya yang berkelanjutan dan inisiatif pribadi, mengembangkan budaya yang mendorong sikap positif untuk bekerja, meningkatkan minat dan kegembiraan orang-orang dalam

melakukan pekerjaan, mengurangi stress, menyadari pentingnya interaksi sosial, dan membantu melepaskan energi karyawan mendorong kinerja dan produktivitas organisasi (Armstrong, 2020). Kinerja pegawai akan meningkat dengan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti merancang tempat kerja yang nyaman untuk membuat pegawai merasa nyaman (Hartono & Prameswari, 2021).

Karasek dan Theorell memperkenalkan model teoritis yang dikenal sebagai "*Karasek's Job Demand-Control (JDC) Model*" (Karasek, R., & Theorell, T., (2020). Model ini menyoroti dua dimensi utama dari lingkungan kerja yang berpotensi memengaruhi kesejahteraan karyawan: tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan kendali (*job control*). Dalam konteks ini, tuntutan pekerjaan dapat mencakup jumlah tugas dan tingkat stres, sementara kendali mengacu pada sejauh mana karyawan memiliki otonomi dalam menyelesaikan tugas mereka. Menurut (Fachrezi & Khair, 2020:111 dalam Susanti & Mahardika, 2020), adapun indikator lingkungan kerja, yaitu:

1. Fasilitas
2. Kebisingan
3. Sirkulasi udara
4. Hubungan kerja

Lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan (Yantika, Herlambang, & Rozzaid, 2018:184). Didalam pembentukan lingkungan yang berkualitas maka menunjukkan bahwa keberhasilan tercapainya suatu organisasi dan jika lingkungan kerja kurang baik dapat menyebabkan kurangnya dorongan bahkan gairah kerja yang menjadi faktor penurunan kinerja karyawan (Susanti & Mardika,

2021). Lingkungan kerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam menciptakan kinerja pegawai karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi (Wibowo, 2019, p. 146).

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut (Sugiyono & Rahajeng 2022). Budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak (Robbins & Coulter, 2012).

Budaya organisasi meliputi keterhubungan antar karyawan perusahaan termasuk rekan kerja dan pimpinan (Alwi, 2003 dalam Sugiyono, 2022). Budaya organisasi menjadi suatu pola dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan sang gerombolan eksklusif ketika belajar menghadapi kasus adaptasi eksternal & integrasi internal sudah berjalan relatif baik buat dipercaya valid, untuk diajarkan pada anggota baru menjadi cara buat berpersepsi, berpikir, & berperasaan sehubungan menggunakan kasus yang dihadapinya (Hasanah & Aima, 2018). Budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos yang berfungsi sebagai perekat dalam

menyatukan organisasi dan selalu berkembang seiring waktu (Glaser et al., Koesmono, 2010, h. 39).

Budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasakan, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut (Schein, 2020). Budaya organisasi sebagai makna yang dikonseptualisasikan dan ditafsirkan oleh anggota organisasi dalam proses interaksi mereka sehari-hari, mencakup nilai-nilai bersama, ritus, simbol, dan cerita yang membentuk cara mereka melihat dunia (Hatch dan Cunliffe, 2021). Budaya organisasi terbentuk dari *philipsophy of organization's founders* yaitu kebiasaan, tradisi, dan cara umum organisasi dalam melakukan sesuatu sebagian besar karena apa yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa sukses itu dalam melakukannya Robbins & Judge, 2014). Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Robbins & Coulter, 2012). Karena itulah budaya organisasi mampu mempengaruhi inovasi dan mampu menggerakkan orang-orang dalam melaksanakan tugasnya (Hasanah & Aima, 2018).

Budaya organisasi sebagai pemrograman kolektif pikiran yang membedakan anggota satu organisasi dari yang lain dan terdiri dari praktik dan nilai yang diadopsi oleh anggotanya (Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M., 2020). Dasar dari budaya organisasi dapat menunjukkan bagaimana karyawan menerima karakteristik

budaya di suatu organisasi bukan dari asas keinginan karyawan. Dalam ukurannya budaya organisasi dapat membentuk kepuasan kerja yang mana penting sekali dalam sebuah organisasi karena hal itu berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap harapan organisasi. Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, menekankan bahwa budaya yang kuat dapat meningkatkan adaptabilitas dan efektivitas organisasi (Denison, 2020). Pentingnya budaya organisasi sebagai sistem pengaturan yang memberikan makna dan nilai kepada karyawan dalam konteks menciptakan kesesuaian organisasi (O'Reilly dan Chatman, 2020). Hal-hal tersebut berupa praktek penghargaan (*Reward Practices*), hubungan antar sesama karyawan atau atasan, kerjasama antar karyawan dan lain sebagainya (Husain, 2015).

Adapun karakteristik dari cerminan budaya perusahaan menurut ahli, diantaranya sebagai berikut (Robbins, 2013):

- Inovasi dan berani mengambil risiko (*Innovation and Risk Taking*), sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko.
- Perhatian terhadap hal-hal detail (*Attention to Detail*), sejauh mana karyawan diharapkan dapat menunjukkan presisi, analisa dan memperhatikan dalam detail dalam pekerjaannya
- Orientasi terhadap hasil (*Outcome Orientation*) sejauh mana manajemen fokus terhadap hasil atau hasil pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

- Orentasi terhadap Orang (*People Orientation*), sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek efek yang terjadi terhadap orang-orang yang ada di organisasi tersebut.
- Orentasi terhadap tim (*Team Orientation*), sejauh mana aktivitas di dalam organisasi dikelola oleh tim bukan individu.
- Agresif (*Aggressiveness*), sejauh mana orang yang berada dalam organisasi tersebut agresif dan kompetitif.
- Stabil (*Stability*), sejauh mana aktifitas organisasi mempertahankan status quo berlawanan dengan pertumbuhan perusahaan.

Budaya organisasi merujuk pada kumpulan nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, sikap, dan perilaku yang menjadi ciri khas suatu organisasi (Sulaksono, 2015: 14). Budaya organisasi mencakup bagaimana orang berinteraksi satu sama lain, bagaimana keputusan dibuat, bagaimana konflik diatasi, dan sebagainya. Hal ini menciptakan identitas unik bagi organisasi dan mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berperilaku dan bekerja. Budaya organisasi yang mendukung, yang mendorong inovasi dan kolaborasi, memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan (Kim & Lee, 2019).

Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai jika seorang pegawai mempunyai nilai-nilai atau prinsip-prinsip dalam bertanggung jawab dengan pekerjaannya selain itu organisasi juga perlu menekankan nilai-nilai organisasi seperti visi-misi organisasi yang harus dipegang erat oleh para pegawai (Sugiyono &

Rahajeng 2022). Budaya organisasi juga dapat memengaruhi motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang jelas dan terintegrasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan mendukung, yang berkontribusi pada retensi karyawan jangka panjang (Schein dan Schneider, 2019). Perusahaan tersebut memiliki perilaku budaya yang baik bernilai positif serta juga pengelolaan organisasi perusahaan itu dilakukan dengan baik, maka hal itu akan sangat mempengaruhi retensi karyawan (Mathis & Jackson, 2010). Oleh karena itu, memahami dan mengelola budaya organisasi menjadi penting bagi manajemen organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Ciri - ciri budaya bernilai positif yaitu (Sutrisno dalam CN 2020:158) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang positif yang ciri-cirinya antara lain:

1. Nilai- nilai budaya perusahaan disadari, dipahami, dan menjiwai para anggota organisasi.
2. Nilai-nilai itu menjadi panutan, diikuti, dan ditaati oleh sebagian besar para anggota organisasi.
3. Nilai-nilai itu menompang tujuan organisasi dan tujuan para anggotanya.

Indikator yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge (2016:256) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal yang rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan,

kemantapan. Budaya memiliki lima tujuan (Robbins dalam Sulaksono dalam Putri & Yusuf, 2022):

- a. Budaya menetapkan kontras yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya memberi anggota organisasi rasa identitas diri.
- c. Budaya mendorong terciptanya komitmen yang lebih besar dari kepentingan diri sendiri.
- d. Budaya berkontribusi pada kesatuan organisasi dengan menetapkan norma-norma yang dapat diterima untuk dipatuhi oleh karyawan.
- e. Sikap dan perilaku karyawan dibimbing dan dibentuk oleh budaya.

Budaya organisasi melakukan empat fungsi: memberikan anggota rasa identitas, meningkatkan komitmen mereka, memperkuat nilai organisasi dan berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk membentuk perilaku (Nelson & Quick , 2011).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu bentuk keyakinan dan nilai-nilai dasar yang dimiliki oleh anggota organisasi dan berdampak kepada cara berperilaku dan cara mengatasi masalah di perusahaan serta mempunyai peranan penting untuk mengarahkan karyawan dalam bekerja secara optimal (Hanny & Adiputra, 2020). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami



budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan (Budiyanto & Mochklas, 2020).

#### **2.1.4 Kesejahteraan**

Kesejahteraan diartikan sebagai kemampuan untuk menjalani hidup yang benar-benar manusiawi, yang mencakup berbagai aspek seperti kesehatan, pendidikan, dan partisipasi dalam kehidupan politik (Nussbaum, 2000). Kesejahteraan dapat diartikan perasaan hidup yang setingkat lebih tinggi dari kebahagiaan. Orang merasa hidupnya sejahtera apabila ia merasakan keadilan dalam hidupnya, ia terlepas dari kemiskinan yang menyiksa dan bahaya kemiskinan yang mengancam (Abbas, 2008). Definisi kesejahteraan dalam konsep dunia modern adalah sebuah kondisi di mana seorang dapat memenuhi kebutuhan pokok, baik itu kebutuhan akan makan, pakaian, tempat tinggal, air minum yang bersih serta kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan memiliki pekerjaan yang memadai yang dapat menunjang kualitas hidupnya sehingga memiliki status sosial yang mengantarkan pada status sosial yang sama terhadap sesama warga lainnya (Komariah, 2020). Kesejahteraan kurang lebih berbunyi bahwa setiap laki-laki atau perempuan, pemuda dan anak kecil memiliki hak untuk hidup layak baik dari segi kesehatan, makanan, minuman, perumahan dan jasa sosial, jika tidak maka hal tersebut telah melanggar HAM (Basri, 2005).

Adapun menurut Badan Pusat Statistik (BPS), kesejahteraan adalah suatu kondisi dimana kebutuhan jasmani dan rohani dari rumah tangga tersebut terpenuhi sesuai dengan tingkat hidup. Dan untuk mengukur tingkat kesejahteraan manusia, BPS

(badan pusat statistik) memiliki beberapa indikator yang dapat digunakan yaitu sebagai berikut:

a. Tingkat pendapatan

Menurut BPS (Badan Pusat Statistik) pendapatan adalah seluruh penghasilan yang diterima baik sektor formal maupun non formal yang terhitung dalam jangka waktu tertentu. Biro Pusat Statistik merinci pendapatan yaitu pendapatan berupa uang adalah segala hasil kerja atas usahanya. Indikator pendapatan dapat digolongkan menjadi tiga item, yaitu:

- 1) Tinggi ( $>$  Rp. 5.000.000)
- 2) Sedang (Rp. 1.000.000 – Rp. 5.000.000)
- 3) Rendah ( $<$  Rp. 1.000.000)

b. Pendidikan

Pendidikan merupakan bimbingan atau pertolongan yang diberikan oleh orang dewasa kepada perkembangan anak untuk mencapai kedewasaannya dengan tujuan agar anak cukup cakap untuk melaksanakan tugas hidupnya sendiri dan tidak menggantungkan diri terhadap orang lain. Sebagian besar masyarakat modern memandang lembaga pendidikan sebagai peranan kunci dalam mencapai tujuan sosial pemerintah dan orang tua untuk memepertahankan nilai-nilai luhur guna mematuhi norma-norma dan hukum-hukum yang berlaku. Menurut menteri pendidikan kategori pendidikan dalam standar kesejahteraan adalah wajib belajar 9 tahun.

c. Kesehatan

Kesehatan merupakan salah satu indikator kesejahteraan penduduk sekaligus indikator keberhasilan program pembangunan. Masyarakat yang sakit akan sulit memperjuangkan kesejahteraan bagi dirinya, sehingga pembangunan dan berbagai upaya dibidang kesehatan diharapkan dapat mencangkau semua lapisan masyarakat serta tidak diskriminatif dalam pelaksanaannya. Kesehatan menjadi indikator kesejahteraan dapat dilihat melalui mampu atau tidaknya masyarakat menjalani pengobatan di layanan kesehatan serta mampu untuk membiayai secara penuh obat yang dibutuhkan.

d. Perumahan

Menurut Biro Pusat Statistik (BPS) dikatakan perumahan yang dianggap sejahtera adalah tempat berlindung yang mempunyai dinding, lantai dan atap yang baik, bangunan yang dianggap kategori sejahtera adalah luas lantai lebih dari 10 m<sup>2</sup> dan bagian terluas dari rumah bukan tanah, status penguasaan tempat tinggal adalah milik sendiri. Dalam data statistik data perumahan masuk dalam konsumsi rumah tangga, berikut konsep dan definisi perumahan menurut BPS, bangunan fisik status penguasaan, tempat tinggal.

Kesejahteraan meliputi enam dimensi kunci: otonomi, hubungan positif dengan orang lain, penguasaan lingkungan, tujuan hidup yang bermakna, pertumbuhan pribadi, dan penerimaan diri (Ryff, 2020). Dalam suatu perusahaan, manusia dalam hal ini karyawan menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan kemajuan perusahaan, perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan terbaiknya agar tidak mencari perusahaan lain untuk bekerja dan mencari pendapatan, maka dari

itu perusahaan perlu memberi sesuatu agar karyawan tersebut bertahan (Pratiwi dan Sriathi, 2016). Program kesejahteraan karyawan secara umum berupa fasilitas dan tunjangan yang tidak langsung diberikan kepada karyawan (Lumbanraja, 2015).

Menurut Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan Bab I, Pasal 1 ayat 31 bahwa, Kesejahteraan pekerja/buruh adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Kesejahteraan bersifat subjektif. Kesejahteraan sebagai penilaian positif umum tentang kehidupan, termasuk emosi positif, kepuasan hidup, dan evaluasi umum dari kehidupan seseorang (Diener & Biswas-Diener, 2020). Kesejahteraan subjektif digunakan sebagai evaluasi kognitif dan afektif individu terhadap kehidupan mereka. Konsep kesejahteraan mental yang mencakup "*flourishing*" (berbunga) sebagai bentuk kesejahteraan yang mencakup kehidupan yang bermakna, adanya tujuan dalam hidup, serta pengalaman positif dan emosi yang stabil (Keyes, 2021). Kesejahteraan subjektif mencakup beberapa komponen utama:

- Kepuasan Hidup (*Life Satisfaction*): Evaluasi kognitif seseorang tentang seberapa puas mereka dengan hidupnya secara keseluruhan.
- Afirmasi Emosi Positif (*Positive Affect*): Frekuensi dan intensitas pengalaman emosi positif seperti kebahagiaan, sukacita, dan kepuasan.

- Pengurangan Emosi Negatif (*Negative Affect*): Frekuensi dan intensitas pengalaman emosi negatif seperti kesedihan, kemarahan, dan kekhawatiran.

Kesejahteraan sebagai keadaan di mana individu dapat mengatur sumber daya fisik, psikologis, dan sosial mereka untuk memenuhi tantangan hidup (Dodge et al., 2019). Selain kesejahteraan subjektif, kesejahteraan dibagi menjadi beberapa jenis, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well-being*)

Kesejahteraan psikologis mencakup enam dimensi: penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup, dan pertumbuhan pribadi (Ryff, C. D., 2019)

2. Kesejahteraan Sosial (*Social Well-Being*)

Kesejahteraan sosial melibatkan kualitas hubungan individu dengan masyarakat dan lingkungan sosialnya, termasuk dukungan sosial, keterlibatan komunitas, dan perasaan diterima dalam lingkungan sosial. (Keyes, 2019)

3. Kesejahteraan Ekonomi (*Economic Well-Being*)

Kesejahteraan ekonomi mengacu pada stabilitas finansial individu, termasuk pendapatan, pekerjaan yang stabil, dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti makanan, tempat tinggal, dan pendidikan. (Sen, 2019)

4. Kesejahteraan Fisik (*Physical Well-Being*)

Kesejahteraan fisik mencakup kesehatan tubuh secara umum, kebugaran fisik, dan kemampuan untuk melakukan aktivitas sehari-hari tanpa mengalami penyakit atau gangguan fisik (Huppert, 2019).

5. Kesejahteraan Emosional (*Emotional Well-Being*)

Kesejahteraan emosional mencakup kemampuan individu untuk mengelola dan mengekspresikan emosi secara sehat, termasuk perasaan positif seperti kebahagiaan, serta kemampuan untuk mengatasi stres dan tantangan emosional (Diener & Tay, 1995)

6. Kesejahteraan Spiritual (*Spiritual Well-Being*)

Kesejahteraan spiritual mencakup hubungan dengan diri sendiri, orang lain, lingkungan, dan hubungan dengan sesuatu yang transenden atau yang lebih besar dari diri sendiri (Fisher, 2011)

7. Kesejahteraan Lingkungan (*Environmental Well-Being*)

Kesejahteraan lingkungan mencakup kualitas lingkungan fisik dan dampaknya terhadap kesejahteraan individu dan masyarakat (Gough, 2017).

Konstruk kesejahteraan diukur dengan dimensi: (1) kesejahteraan lahir dan (2) kesejahteraan batin. Dimensi kesejahteraan lahir mempunyai indikator berupa upah, kualitas tempat tinggal, kualitas perabotan rumah, kualitas sarana hiburan, sarana transportasi dan kepemilikan asset. Sedangkan dimensi kesejahteraan batin mempunyai

indikator berupa kesadaran diri, interaksi positif terhadap orang lain, dan pertumbuhan pribadi (Wahyudin, 2020).

Setiap jenis kesejahteraan mencakup aspek yang berbeda dari kehidupan manusia, yang bersama-sama membentuk gambaran keseluruhan tentang apa yang membuat hidup sejahtera. Program kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non-material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan dengan bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat (Suyono, 2019).

Kesejahteraan masyarakat yang hanya diukur dengan moneter menunjukkan ketidaksempurnaan ukuran kesejahteraan masyarakat karena adanya kelemahan pada indikator moneter oleh karena itu Becerman membedakan indikator kesejahteraan masyarakat dalam tiga kelompok yaitu (Bahrudin & Rudy, 2002):

- a. Kelompok yang berusaha membandingkan tingkat kesejahteraan masyarakat di dua negara dengan memperbaiki cara perhitungan pendapatan nasional, yang dipelopori oleh Collin Clark, Gilbert dan Kanvis.
- b. Kelompok yang berusaha membandingkan tingkat kesejahteraan setiap negara berdasarkan data yang tidak bersifat moneter seperti jumlah kendaraan bermotor dan tingkat konsumsi, yang dipelopori oleh Bennet.
- c. Kelompok yang berusaha untuk menyusun penyesuaian pendapatan masyarakat dengan mempertimbangkan perbandingan harga di setiap negara.

### **2.1.5 Retensi Karyawan**

Retensi karyawan adalah kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam upaya mempertahankan karyawan potensial untuk tetap loyal terhadap perusahaan (Darmika & Sriathi, 2019). Loyalitas merupakan sikap setia pada sesuatu dengan rasa cinta, sehingga dengan rasa loyalitas yang tinggi seseorang merasa tidak perlu untuk mendapatkan imbalan dalam melakukan sesuatu untuk orang lain tempat dia meletakkan loyalitasnya. Dari definisi tersebut, bila karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan dan tidak begitu mengharapkan adanya kompensasi, maka bagi para pemimpin akan lebih mudah dalam melakukan strategi gaya kepemimpinan dan kompensasi untuk meningkatkan loyalitas karyawan (Wicaksono, 2013).

Retensi karyawan adalah kesediaan karyawan untuk tetap bekerja dengan organisasi, mempertahankan kesetiaan, dan berkontribusi secara produktif dalam jangka waktu yang panjang (Price, 2011). Retensi karyawan sebagai serangkaian kebijakan dan praktik yang diterapkan oleh organisasi untuk mencegah kepergian karyawan yang berharga dan berbakat (Smith & Jones, 2020). Retensi karyawan merupakan indikator penting dari kesehatan organisasi dan keberhasilannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan (Brown & Green, 2020). Retensi karyawan adalah identifikasi dari komitmen pelanggan, kepercayaan, kesiapan untuk merekomendasikan, dan niat pembelian kembali, dengan empat yang pertama adalah konstruksi retensi emosional kognitif, dan dua yang terakhir adalah niat perilaku (Asri & Gunawan, 2021)



Istilah retensi terkait dengan istilah perputaran (*turnover*) yang merupakan proses perputaran antara karyawan yang meninggalkan organisasi dan harus digantikan dengan karyawan baru. Retensi karyawan tersebut terbukti secara signifikan pada pengembangan dan pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan terutama dalam membangun keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain dalam fase peningkatan globalisasi (Manthi et al., 2018). Retensi didorong oleh beberapa faktor kunci, yang harus dikelola secara kongruen: budaya organisasi, strategi, filosofi gaji dan tunjangan dan sistem pengembangan karir dan prinsip utama yang mendasari retensi karyawan adalah untuk mencegah hilangnya karyawan terampil dari meninggalkan perusahaan karena ini bisa memiliki efek yang tidak diinginkan pada produktivitas dan profitabilitas. (Asri & Gunawan, 2021). Perputaran secara sukarela atau karyawan meninggalkan lembaga karena keinginannya sendiri dapat disebabkan berbagai hal faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan keluarga/pribadi. Salah satu cara tradisional mengelola retensi karyawan adalah melalui sistem penghargaan perusahaan yang efektif (Shidiqqi dan Sahar, 2019). Gaji kompetitif dianggap sebagai variabel motivasi utama yang mempengaruhi retensi karyawan dalam perusahaan mereka dan juga gaji adalah faktor kunci yang mempengaruhi daya tarik dan retensi karyawan, dan itu memainkan peran penting dalam proses rekrutmen (Chukwuka dan Nwakoby, 2018). Indikator retensi karyawan (Hong dalam Aditeresna dan Mujiati, (2018: 5826)

1. Tersedianya peluang karier;

2. Penghargaan yang di berikan;
3. Rekan kerja yang tidak diskriminatif.

Ketersediaan untuk peluang karir dan pertumbuhan profesional dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada di suatu perusahaan. Hal ini terkait dengan usaha pengembangan skill pada setiap individu yang tidak dapat di fasilitasi oleh perusahaan sebelumnya atau di perusahaan yang sedang dijabat, maka ketersediaan peluang karir ini memengaruhi retensi di perusahaan atau organisasi demi peningkatan skill dan peluang karir yang lebih tinggi. Menurut Lockwood, dalam Astuti dan Panggabean (2014), retensi 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.

Peluang karir berbeda dengan pelatihan. Pengembangan karir mempunyai fokus yang lebih luas, jangka waktu yang lebih lama dan ruang lingkup yang lebih luas. Retensi sebagai langkah yang disengaja oleh perusahaan untuk menghasilkan lingkungan yang mempertahankan karyawan untuk jangka panjang. Prinsip utama yang mendasari retensi karyawan adalah untuk mencegah hilangnya karyawan terampil dari meninggalkan perusahaan karena ini bisa memiliki efek yang tidak diinginkan

pada produktivitas dan profitabilitas (Yousuf dan Siddqui, 2019; Asri & Gunawan, 2021).

Seiring dengan meningkatnya kemampuan dari SDM yang ditunjang oleh perusahaan atau perusahaan yang menunjang peluang karir yang lebih baik, maka hal ini akan memunculkan penghargaan yang diberikan dari perusahaan atau lembaga ke karyawan atau SDM nya. Pengakuan atas kontribusi karyawan dan penghargaan atas pencapaian mereka dapat meningkatkan keterikatan terhadap organisasi. Berikut adalah beberapa jenis penghargaan yang dilakukan perusahaan dalam upaya retensi karyawan, beserta kutipan dari para ahli:

1. Bonus kinerja

Bonus kinerja adalah bentuk penghargaan finansial yang diberikan karyawan atas pencapaian target kinerja tertentu. Penelitian oleh Lawler (2000) menyatakan bahwa, bonus kinerja dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2. Pengakuan dan apresiasi

Menurut Nelson dan Economy (2011), pengakuan atas pencapaian individu atau tim secara terbuka dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan. Dua hal ini merupakan bentuk penghargaan non-finansial yang bisa menunjang kinerja karyawan.

3. Peningkatan karir

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Meyer et al. (2002), peningkatan karir adalah salah satu faktor utama yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada di perusahaan.

#### 4. Pengembangan keterampilan

Program pelatihan dan pengembangan keterampilan adalah bentuk penghargaan yang penting dalam membangun karir karyawan. Menurut Armstrong (2009), investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan rasa keterikatan yang kuat dengan perusahaan.

#### 5. Lingkungan kerja yang sehat

Menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung juga merupakan bentuk penghargaan bagi karyawan. Menurut Robins dan Judge (2009), lingkungan kerja yang menyenangkan dan inklusif dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas karyawan.

### **2.1.6 Penelitian yang Relevan**

Dalam subbab ini penulis mengidentifikasi terlebih dahulu penelitian-penelitian dari sumber yang telah di validasi keabsahannya. Penulis mengobservasi 48 hasil penelitian pendukung yang terkait sebagai pelengkap dan pembanding dalam menulis usulan penelitian ini agar lebih absah dan valid. Selain itu, telaah kajian penelitian yang lain membantu penulis dalam membuat kerangka penelitian dan nantinya dapat menemukan pemecahan atas rumusan masalah yang dibahas dalam

penelitian ini. Berikut beberapa penelitian yang telah terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

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

<b>No.</b>	<b>Penulis, Tahun, dan Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
1	Nurisman, Husain. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Pengembangan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Generasi Y.	Penelitian tersebut fokus pada isu retensi karyawan, khususnya pada generasi Y, yang merupakan generasi yang lahir antara awal 1980-an hingga pertengahan 1990-an.	Persamaan variabel yang digunakan yaitu lingkungan kerja, kesejahteraan dan budaya organisasi	Variabel yang tidak digunakan adalah kepemimpinan dan retensi
2	Islamy Poetra, M. I. 2020. Pengaruh Pengembangan Karir dan Dukungan Pimpinan Terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Makassar.	Tesis ini menemukan bahwa karyawan yang merasa memiliki peluang untuk berkembang dalam karir mereka dan menerima dukungan dari pimpinan cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi dan bertahan lebih lama di perusahaan.	Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan	Variabel yang tidak digunakan adalah lingkungan kerja, budaya organisasi, kesejahteraan, dan retensi
3	Tran, H. (2016). <i>The Impact of Pay Satisfaction and School Achievement on High School Principal's Turnover</i>	Dalam tesisnya, Tran) meneliti dampak kepuasan gaji dan prestasi sekolah terhadap niat pengunduran diri kepala sekolah menengah. Studi ini menemukan bahwa kepuasan	Variabel yang digunakan kepemimpinan dan kesejahteraan	Variabel yang tidak digunakan adalah lingkungan kerja, budaya organisasi, dan retensi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<i>Intentions. Educational Management Administration and Leadership</i>	gaji dan pencapaian sekolah secara signifikan mempengaruhi keputusan kepala sekolah untuk tetap atau meninggalkan posisinya.		
4	Kelloway, E. K., Teed, M., & Kelley, E. (2016). <i>Workplace Mental Health: Manual for Assessing the Psychosocial Workplace Environment</i> .	Buku ini menekankan pentingnya memahami dan mengelola faktor-faktor psikososial di tempat kerja untuk meningkatkan kesehatan mental karyawan. Penulis mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi kesehatan mental di tempat kerja, termasuk tuntutan pekerjaan, kontrol kerja, dukungan sosial, dan keadilan organisasi.	Variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja	Variabel yang tidak digunakan adalah budaya organisasi, kesejahteraan, dan retensi
5	Aditeresna, Mujiati. (2018). "Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan Di Kutabex Hotel	Kesimpulan utama dari tesis ini adalah bahwa untuk meningkatkan retensi karyawan, Kutabex Hotel perlu memperhatikan dan mengoptimalkan strategi kompensasi, meningkatkan kepuasan kerja melalui lingkungan kerja yang suportif, serta menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas dan berkelanjutan bagi karyawan mereka.	Variabel yang digunakan yaitu lingkungan kerja dan kesejahteraan	Variabel yang tidak digunakan adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan retensi
6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan: Studi Kasus pada Karyawan Sekolah Swasta di Jakarta oleh Fajar Ramadhan (2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan retensi karyawan di sekolah swasta. Temuan ini konsisten dengan teori-teori manajemen yang menekankan pentingnya actor-faktor ini dalam mempertahankan karyawan di organisasi.	Variabel yang digunakan adalah kesejahteraan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi	Variabel tidak digunakan adalah kesejahteraan dan retensi
7	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan di Sekolah Swasta oleh Rizky Rahmawati (2018)	Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berperan penting dalam mempengaruhi tingkat retensi karyawan di sekolah swasta. Temuan ini mendukung pentingnya memperkuat budaya	Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi	Variabel yang tidak digunakan adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, kesejahteraan dan retensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

		organisasi yang positif dan memastikan kepuasan serta komitmen karyawan untuk meningkatkan retensi di sekolah swasta.		
8	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Swasta X oleh Dian Puspita Sari (2019)	Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang transformatif, budaya organisasi yang mendukung, dan lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi positif terhadap kinerja guru di sekolah swasta. Implikasinya, perlu perhatian yang lebih besar dalam mengembangkan faktor-faktor ini untuk meningkatkan kinerja dan retensi guru di sekolah swasta.	Variabel yang digunakan kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kesejahteraan	Variabel yang tidak digunakan adalah retensi
9	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Sektor Pendidikan: Studi pada Guru Sekolah Swasta di Kota Surakarta oleh Rahma Fitriana (2018)	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang positif, dan lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja guru di sekolah swasta. Hal ini menunjukkan relevansi variabel-variabel tersebut dalam konteks pendidikan swasta di Indonesia.	Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kesejahteraan	Variabel yang tidak digunakan adalah retensi
10	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan: Studi Kasus pada Guru Sekolah Swasta di Kota Bandung oleh Rizky Ramadhan (2020)	Tesis ini menemukan bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang inklusif, dan lingkungan kerja yang mendukung memiliki pengaruh positif terhadap retensi guru di sekolah swasta. Hasil ini konsisten dengan temuan-temuan sebelumnya dalam konteks organisasi di Indonesia.	Variabel kesejahteraan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi	Variabel yang tidak digunakan adalah kesejahteraan dan retensi
11	"Peran Kesejahteraan Psikologis sebagai Mediator Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan: Studi Kasus pada Guru Sekolah Swasta di Jakarta" oleh Dini Pratiwi (2019)	Penelitian ini menyoroti pentingnya kesejahteraan psikologis sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan retensi karyawan. Temuan ini memberikan wawasan tambahan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi retensi guru di sekolah swasta di Indonesia	Persamaan variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja	Variabel yang tidak digunakan budaya organisasi, kesejahteraan, dan retensi
12	"Studi Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi,	Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya	Persamaan pada variabel kesejahteraan,	Variabel yang tidak digunakan adalah retensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Guru di Sekolah Swasta di Jakarta" oleh Dewi Kartika Sari (2020)	organisasi yang inklusif, dan lingkungan kerja yang mendukung memiliki dampak positif terhadap retensi guru di sekolah swasta di Jakarta. Selain itu, kesejahteraan guru juga berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.	lingkungan kerja, budaya organisasi dan kesejahteraan	
13	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Guru di Sekolah Swasta" oleh Agustinus Hadi Purwanto (2020)	Tesis ini menyelidiki hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja dengan retensi guru di sekolah swasta. Penelitian ini memberikan wawasan yang relevan dengan faktor-faktor yang memengaruhi retensi guru di konteks pendidikan swasta di Indonesia	Variabel yang digunakan adalah kesejahteraan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi	Variabel yang tidak digunakan adalah kesejahteraan dan retensi
14	"Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan dan Retensi Guru di Sekolah Swasta X" oleh Maria Dewi Puspita Sari (2018)	Tesis ini meneliti pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan dan retensi guru di sebuah sekolah swasta. Hasil penelitian memberikan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi retensi guru di lingkungan pendidikan swasta di Indonesia	Variabel yang sama adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi	Variabel yang tidak digunakan adalah kesejahteraan dan retensi
15	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Sekolah Menengah Atas Kota Bandung oleh Andi Pratama (2019)	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, di mana kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening. Peningkatan kepuasan kerja guru dapat memperkuat retensi guru di sekolah swasta	Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan dan lingkungan kerja	Variabel yang tidak digunakan adalah budaya organisasi, kesejahteraan, dan retensi
16	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Retensi Guru dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi di Sekolah Swasta Kota Surabaya oleh Siti Nurhaliza (2020), Universitas Airlangga.	Lingkungan kerja dan budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan retensi guru, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi yang penting. Guru yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki retensi yang lebih baik	Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi	Variabel yang tidak digunakan adalah kepemimpinan, kesejahteraan, dan retensi
17	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi	Budaya organisasi dan lingkungan kerja yang baik	Variabel yang sama adalah	Variabel yang tidak digunakan adalah
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



	dan Lingkungan Kerja terhadap retensi.	berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan guru yang terjaga dengan baik akan berdampak positif terhadap retensi guru di sekolah swasta	lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kesejahteraan	kepemimpinan dan retensi
18	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kesejahteraan Guru dan Dampaknya terhadap Retensi Guru di Sekolah Swasta Yogyakarta oleh Budi Santoso (2021), Universitas Gadjah Mada.	Budaya organisasi dan lingkungan kerja yang baik berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan guru. Kesejahteraan guru yang terjaga dengan baik akan berdampak positif terhadap retensi guru di sekolah swasta	Variabel yang sama adalah lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kesejahteraan	
19	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Swasta di Jakarta oleh Andi Wibowo (2018).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja ini kemudian berpengaruh positif terhadap kinerja dan retensi guru di sekolah menengah atas swasta di Jakarta	Variabel yang sama adalah kepemimpinan dan lingkungan kerja	Variabel yang tidak digunakan adalah budaya organisasi, kesejahteraan, dan retensi
20	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Sekolah Dasar Swasta di Surabaya" oleh Siti Fatimah (2019).	Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan retensi mereka di sekolah dasar swasta di Surabaya	Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi dan retensi	Variabel tidak digunakan yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kesejahteraan
21	"Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kesejahteraan terhadap Retensi Guru pada Sekolah Swasta di Bandung" oleh Budi Santoso (2020)	Studi ini mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan tingkat kesejahteraan yang tinggi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi guru di sekolah swasta di Bandung. Guru yang merasa nyaman dan sejahtera cenderung lebih lama bertahan di tempat kerjanya	Variabel yang digunakan lingkungan kerja, kesejahteraan, dan retensi	Variabel yang tidak digunakan yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi
22	"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Guru dengan Kesejahteraan sebagai Variabel Mediasi di Sekolah Menengah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan retensi guru, dengan kesejahteraan guru sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut	Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan dan kesejahteraan	Variabel yang tidak digunakan yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan retensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	Swasta di Yogyakarta" oleh Rina Puspitasari (2021)			
23	"Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kesejahteraan Guru terhadap Retensi Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Swasta di Semarang" oleh Dewi Lestari, Universitas Diponegoro (2021)	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berhubungan erat dengan kesejahteraan guru, yang pada akhirnya mempengaruhi retensi guru di sekolah menengah kejuruan swasta	Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kesejahteraan	Variabel yang tidak digunakan adalah budaya organisasi dan retensi
24	"Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Retensi Karyawan di Sekolah Swasta Surabaya" oleh Siti Rahmawati, Universitas Airlangga (2019)	Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada retensi karyawan di sekolah swasta	Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan dan budaya organisasi	Variabel yang tidak digunakan adalah lingkungan kerja, kesejahteraan, retensi
25	"Analisis Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Guru di Sekolah Menengah Swasta di Jakarta" oleh Nugroho (2022)	Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, seperti hubungan antar kolega dan dukungan dari pimpinan, berpengaruh positif terhadap retensi guru. Kepuasan kerja ditemukan sebagai faktor mediasi yang penting dalam hubungan ini.	Variabel yang digunakan lingkungan kerja, kepemimpinan, dan retensi karyawan.	Variabel yang tidak digunakan adalah budaya organisasi kesejahteraan
26	"Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Guru di Sekolah Swasta Yogyakarta" oleh Purnamasari (2023)	Studi ini menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat, yang mencakup nilai-nilai bersama, visi, dan misi yang jelas, serta praktik kolaboratif, meningkatkan kepuasan kerja dan retensi guru.	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan retensi.	Variabel yang tidak digunakan lingkungan kerja, kepemimpinan, dan retensi
27	"Peran Kesejahteraan dalam Memediasi Hubungan Antara Lingkungan Kerja dan Retensi Guru di Sekolah Swasta Surabaya" oleh Setiawan (2023)	Penelitian ini menunjukkan bahwa kesejahteraan berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan antara lingkungan kerja dan retensi guru. Guru yang merasa sejahtera dalam lingkungan kerja yang baik cenderung memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap mengajar di sekolah tersebut.	Variabel yang digunakan adalah kesejahteraan, lingkungan kerja, dan retensi guru.	Variabel yang tidak digunakan adalah budaya organisasi dan kepemimpinan.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

28	“Pengaruh Kesejahteraan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Retensi Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di Sekolah Swasta Denpasar” oleh Saraswati (2022)	Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh simultan dari kesejahteraan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap retensi guru. Hasilnya menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut secara signifikan berpengaruh terhadap retensi guru, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.	Variabel yang digunakan adalah kesejahteraan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan retensi guru.	Variabel yang tidak digunakan adalah kepemimpinan.
29	“Lingkungan Kerja dan Retensi Guru: Studi Kasus di Sekolah Swasta di Surabaya” oleh Wijaya (2022)	Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan administrasi yang baik meningkatkan retensi guru di sekolah swasta di Surabaya.	Variabel yang sama yaitu lingkungan kerja dan retensi.	Variabel yang berbeda yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan.
30	“Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Retensi Guru di Sekolah Menengah Swasta” oleh Hartanto & Yuliawati (2021)	Studi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan rendahnya tingkat stres kerja berkontribusi secara signifikan terhadap retensi guru. Faktor-faktor seperti dukungan dari rekan kerja dan fasilitas sekolah yang memadai sangat mempengaruhi keputusan guru untuk tetap bertahan.	Variabel yang sama adalah lingkungan kerja dan retensi.	Variabel yang berbeda yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, kesejahteraan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

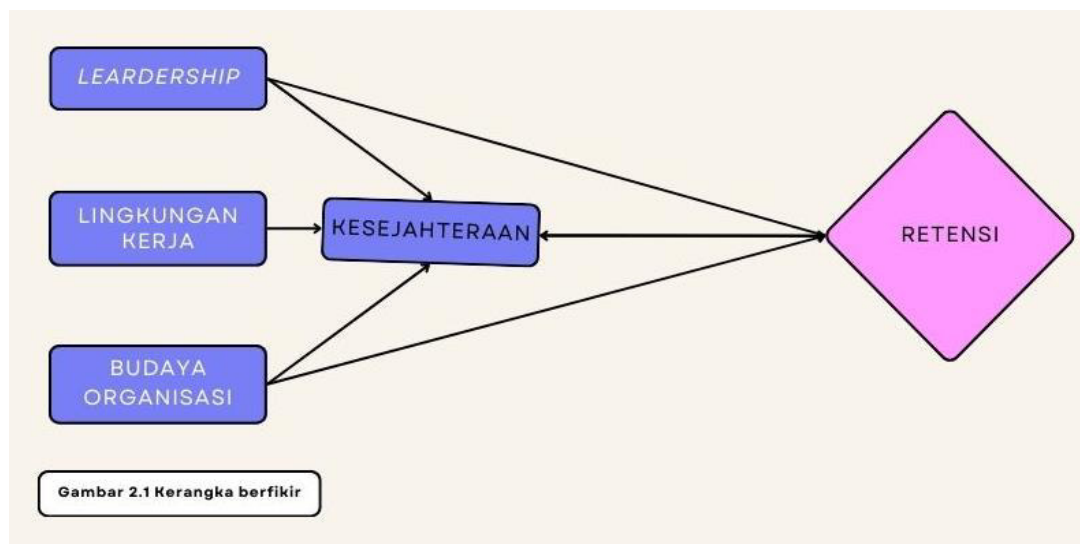
Terjadinya retensi dalam penelitian ini tentunya tidak berdiri sendiri. Tentu ada faktor-faktor yang memengaruhi terjadinya retensi pada suatu organisasi. Retensi sendiri merupakan hasil dari variabel-variabel yang mendukungnya. Dalam penelitian ini variabel yang dibahas dan terindikasi dapat memunculkan adanya retensi dalam suatu organisasi diantaranya adalah budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Beberapa variabel yang disebutkan terindikasi memiliki hubungan terhadap munculnya retensi dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang seiring mereka belajar untuk mengatasi masalah

adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasakan dalam hubungan dengan masalah tersebut (Schein, 2020). Hal ini tentu berpengaruh pada munculnya retensi karyawan disebabkan adanya kemajemukan budaya pada individu yang ada di organisasi tersebut yang pada akhirnya hanya beberapa individu yang dapat terus menjalankan tugas di organisasi yang sedang dijalani karena adanya kesesuaian budaya pada organisasi.

Kepemimpinan sebagai pengaruh yang dilakukan untuk membentuk tujuan organisasi, memotivasi perilaku yang diinginkan, dan mempengaruhi cara organisasi beroperasi (Daft, 2021). Drucker menekankan pentingnya visi dalam kepemimpinan dan bahwa seorang pemimpin harus memiliki tujuan yang jelas dan menginspirasi tim untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam kepemimpinan yang baik sdm yang dipimpin dapat merasakan semangat kerja yang baik jika pemimpinnya mampu bukan hanya memimpin namun menginspirasi anggotanya untuk melakukan yang terbaik untuk organisasi tanpa paksaan dan menjalankan tupoksi dengan penuh tanggung jawab. Selanjutnya ada lingkungan kerja yang menjadi variabel yang memengaruhi retensi pada organisasi. Lingkungan kerja sebagai "keseluruhan kondisi fisik dan non-fisik yang mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan di tempat kerja, termasuk hubungan antar karyawan dan manajemen, serta budaya organisasi (Griffin & Moorhead, 2020). Lingkungan kerja yang selaras dengan nilai dan kepercayaan karyawan dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Maka penelitian ini ditujukan untuk mencari seberapa dalam hubungan antar variabel yang telah di definisikan oleh para ahli dengan hasil dari kajian retensi yang terjadi di suatu organisasi. Namun dalam penelitian ini dikhususkan pada organisasi berupa sekolah dasar swasta di Kota Tasikmalaya. Jika digambarkan dalam suatu diagram hubungan antar variabel-variabel yang di jelaskan dengan retensi di sekolah swasta di Kota Tasikmalaya adalah sebagai berikut:



### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2014, hlm. 71). Berdasarkan penjelasan, hipotesis dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan bukan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- 1) Diduga kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kesejahteraan;

- 2) Diduga kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap retensi;
- 3) Diduga kesejahteraan berpengaruh negatif terhadap retensi;
- 4) Diduga kesejahteraan mampu secara negatif memediasi pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap retensi.