

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Leader Member Exchange*

2.1.1.1 Pengertian *Leader Member Exchange*

Kepemimpinan adalah sebuah proses hubungan sosial yang saling berpengaruh antara pemimpin dan para pengikutnya dalam suatu fenomena. Interaksi dan pertukaran yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya ini melahirkan teori *leader member exchange* yang dapat memberikan kontribusi bagi kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kualitas relasi antara pemimpin dan bawahan memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. (Anam *et al.*, 2023: 164).

Teori *leader member exchange* menekankan pentingnya interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam proses kepemimpinan. Teori ini menyatakan bahwa setiap pemimpin memiliki hubungan yang unik dengan setiap pengikutnya, bukan menerapkan satu gaya kepemimpinan yang sama untuk semua orang. Fokusnya adalah hubungan efektif antara pemimpin dan pengikut berdasarkan saling percaya, menghormati, dan komitmen. Berbeda dengan teori kepemimpinan lainnya yang lebih berfokus pada aktivitas pemimpin atau situasi dan lingkungan. Pentingnya membangun hubungan pribadi yang didasarkan pada saling percaya, hormat, dan

komitmen tinggi antara pemimpin dan pengikut memberikan manfaat yang nyata bagi kedua belah pihak. (Anam *et al.*, 2023: 164).

Leader member exchange berfokus pada hubungan dua arah antara pemimpin dan masing masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya. (Adriani *et al.*, 2023: 144).

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* adalah konsep kepemimpinan yang menekankan hubungan dua arah (diadik) antara pemimpin dan setiap anggotanya. Dalam menciptakan interaksi positif, menekankan pentingnya membangun hubungan yang didasarkan pada saling percaya, rasa hormat dan komitmen tinggi.

2.1.1.2 Kekuatan *Leader Member Exchange*

Menurut Hariri dalam (Anam *et al.*, 2023: 178) beberapa kelebihan yang membuatnya sangat praktis dan penting, penjelasannya sebagai berikut:

1. Praktis

Memberikan kerangka kerja yang praktis dalam mengidentifikasi kelompok dalam dan kelompok luar dalam suatu organisasi. Hal ini memudahkan pengamatan dan pemahaman mengapa tidak semua individu memiliki tingkat kinerja yang seimbang. Selain itu, memberikan model yang baik untuk mengintegrasikan kelompok luar dengan kelompok dalam sehingga memfasilitasi kerja sama dan kolaborasi di antara mereka.

2. Pentingnya informasi

Menekankan pentingnya pertukaran informasi antara pemimpin dan anggota tim. Hal ini memberikan dasar yang kuat untuk memberikan perhatian yang tepat pada aspek komunikasi dalam hubungan kepemimpinan. Melalui pertukaran informasi yang efektif, pemimpin dapat memastikan bahwa anggota tim memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan, tugas dan harapan organisasi. Memungkinkan pengembangan hubungan yang lebih kuat antara pemimpin dan anggota tim.

2.1.1.3 Diferensiasi *Leader Member Exchange*

Teori *leader member exchange* awalnya berfokus pada hubungan antar pemimpin dan masing-masing pegawai secara individu. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, muncul konsep diferensiasi, yaitu perbedaan kualitas hubungan antara pemimpin dengan berbagai anggota tim dalam satu kelompok kerja.
(Erdogan & Bauer, 2015: 644)

Penelitian oleh (Erdogan & Bauer, 2015: 644) menunjukkan bahwa jika perbedaan ini besar, dampaknya bisa beragam. Keuntungan dari diferensiasi *leader member exchange* adalah membantu pembagian peran yang lebih jelas dalam tim. Namun, kerugiannya bisa berupa meningkatkan konflik, kecemburuan, perasaan pilih kasih, serta turunnya kesejahteraan dan kepuasan kerja.

Faktor penting dalam diferensiasi adalah keadilan dalam tim. Diferensiasi yang rendah merupakan gaya kepemimpinan yang lebih inklusif (asalkan tingkat

rata-rata *leader member exchange* tinggi di dalam kelompok) dan inklusifitas tersebut berkontribusi pada retensi, terutama kelompok kerja yang beragam.

2.1.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Leader Member Exchange*

Faktor yang dapat mempengaruhi *Leader Member Exchange* ada 4 (empat) menurut (Omobude & Umemezia, 2019: 6), diantaranya:

1. Karakteristik anggota

Mencakup sifat-sifat individu seperti kepribadian, nilai, keahlian dan keterampilan anggota. Anggota yang memiliki karakteristik mirip dengan pemimpin cenderung memiliki hubungan yang lebih baik dengan pemimpinnya.

2. Karakteristik pimpinan

Mencakup kepribadian, gaya kepemimpinan dan keterampilan manajerial pemimpin. Pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi baik, empati dan kemampuan untuk membangun kepercayaan cenderung memiliki hubungan yang lebih baik dengan anggotanya.

3. Karakteristik interaksional

Berkaitan dengan interaksi antara pemimpin dan anggota, termasuk komunikasi, kerjasama dan konflik. Interaksi positif dan konstruktif dapat memperkuat hubungan *leader member exchange* sedangkan interaksi negatif dapat merusaknya.

4. Karakteristik kontekstual

Mencakup faktor-faktor lingkungan seperti budaya organisasi, struktur organisasi dan situasi eksternal. Lingkungan yang mendukung dan

memfasilitasi hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota dapat meningkatkan kualitas *leader member exchange*.

Pendapat lain menurut (Anam *et al.*, 2023: 176) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi hubungan pemimpin-anggota, diantaranya:

1. Persepsi pelanggaran kontrak

Persepsi ini terjadi ketika pegawai merasa bahwa organisasi belum memenuhi harapan yang mereka miliki atau ketika pegawai sendiri tidak memenuhi harapan organisasi. Hal ini dapat menyebabkan rendahnya kualitas *leader member exchange*.

2. Kemampuan dan kesediaan rendah.

Ketika individu memiliki kemampuan dan ketersediaan yang rendah, pemimpin cenderung mengambil langkah-langkah gaya mengarahkan yang dapat mengurangi kualitas *leader member exchange*.

3. Kesamaan pemahaman

Kesamaan pemahaman antara pemimpin dan pengikut dapat mempengaruhi *leader member exchange*. namun, penelitian menunjukkan bahwa kesamaan pemahaman tidak memiliki pengaruh signifikan, yang berarti bahwa organisasi multi-budaya atau multinasional tidak selalu memiliki *leader member exchange* yang baik.

4. Komunikasi organisasi

Kepuasan komunikasi organisasi dapat memperkuat. Komunikasi personal dan interpersonal antara pemimpin dan pengikut, serta informasi yang

disampaikan dengan jelas tentang berbagai aspek organisasi dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi pengikut.

5. Pertukaran sosial

Interaksi yang tidak terkait dengan pekerjaan juga dapat memiliki pengaruh positif. Interaksi sosial yang dilakukan di luar konteks pekerjaan dapat membantu membangun kepercayaan, saling percaya dan motivasi antara pemimpin dan pengikut.

6. Karakteristik tugas

Karakteristik tugas yang tidak terstruktur, tidak jelas atau menantang dapat berkontribusi pada *leader member exchange* yang tinggi. ketika tugas menantang dan memperkuat minat pengikut untuk melampaui peran mereka, perhatian pemimpin terhadap tugas dan tuntutan bawahan juga dapat meningkat.

2.1.1.5 Indikator *Leader Member Exchange*

Ada 3 (tiga) indikator yaitu afek, kontribusi dan loyalitas. Baru kemudian ditambahkan rasa hormat oleh Liden dan Maslyn. Graen dan Uhl-Bien juga mengungkapkan bahwa kepercayaan (*trust*) merupakan indikator penting. (Omobude & Umemezia, 2019: 5).

1. Afek

Hal ini mengacu pada keakraban pemimpin dan anggota. Afeksi mencakup rasa saling percaya, suka dan dukungan emosional yang terbentuk dari hubungan interpersonal yang kuat.

2. Loyalitas

Kesetiaan yang ditunjukkan oleh pemimpin dan anggota tim satu sama lain. Anggota tim yang loyal cenderung mendukung keputusan pemimpin mereka dan bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama.

3. Kontribusi

Seberapa besar anggota tim berkontribusi terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi. Ini mencakup tingkat partisipasi aktif dan usaha yang dilakukan oleh anggota tim dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

4. Rasa hormat

Ekspresi dukungan sosial diantara setiap anggota. Mencakup penghargaan timbal balik antara pemimpin dan anggota. Pemimpin yang menghormati anggota akan menunjukkan apresiasi. Di sisi lain, anggota yang menghormati pemimpin menunjukkan kepatuhan, kerjasama dan kesediaan mendukung kebijakan.

5. Kepercayaan

Kepercayaan mencakup keyakinan pemimpin bahwa anggota tim akan menjalankan tugas dengan baik dan sebaliknya, keyakinan anggota bahwa pemimpin akan membuat keputusan yang adil dan mendukung.

2.1.2 Religiositas

2.1.2.1 Pengertian Religiositas

Religiositas berasal dari bahasa Latin *religio* dari akar kata *religare* yang berarti mengikat (*dictionary of spiritual terms*). Religiositas menunjuk pada aspek yang senantiasa berhubungan dengan kedalam manusia, yaitu penghayatan

terhadap aspek-aspek religi yang telah dihayati oleh seseorang dalam hati. (Ahmad, 2020: 15). Religiositas diartikan sebagai bentuk perilaku, emosi, dan pola pikir yang berasal dari keyakinan sakral terkait dengan tradisi, perilaku dan pengalaman pribadi individu dalam beragama. (Damila & Tasri, 2023: 42). Religiositas adalah keyakinan yang dimiliki seseorang terhadap Tuhan dan sangat mempengaruhi kepercayaan dan tindakan individu. (Juliana, 2019: 41).

Religiositas mempunyai 3 (tiga) arti. Pertama, religius artinya taat bergama. Kedua, religiositas merupakan penghayatan keagamaan dan kedalaman kepercayaan yang diekspresikan dengan melakukan ibadah sehar-hari, ketiga wujud interaksi harmonis antara pihak yang lebih tinggi kedudukannya dari yang lain. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dimengerti bahwa agama tidak hanya bersifat vertikal dalam artian hanya mengatur hubungan manusia dengan tuhan. Akan tetapi, bersifat horizontal juga yaitu agama mengajarkan kepada umatnya bagaimana berhubungan dengan sesama manusia dan alam sekitarnya. (Suryadi & Hayat, 2021: 12).

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa religiositas adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya. Ini melibatkan penghayatan terhadap aspek-aspek religi secara mendalam, yang diekspresikan melalui ibadah sehari-hari dan hubungan harmonis dengan Tuhan serta sesama manusia.

2.1.2.2 Konsep Religiositas

Menurut (Suryadi & Hayat, 2021: 4) ada 3 (tiga) konsep religiositas, diantaranya:

1. Konsep totalitas dan *rahmatanlilamin*

Istilah yang digunakan adalah konsep kaffah dan Allah meminta umat manusia untuk melaksanakan ajaran agama Islam secara menyeluruh (*kaffah*) atau secara totalitas.

2. Konsep kesempurnaan (*kamal*)

Ajaran agama Islam sebagai ajaran yang lengkap, mencakup seluruh aspek kehidupan. Aspek sosial, politik, budaya, ekonomi, hukum dan sebagainya.

3. Konsep kebijakan

Mencakup keimanan (vertikal) dan *muamalah* (horizontal).

Berdasarkan 3 (tiga) konsep di tersebut, individu yang memiliki religiositas tinggi akan memiliki kesalehan pribadi dan sosial yang tinggi pula. Antonio dalam (Suryadi & Hayat, 2021: 6) menjelaskan bahwa muslim dengan tingkat religiositas tinggi akan berusaha untuk menjalankan islam secara *kaffah* (menyeluruh). Islam kaffah mencakup seluruh aspek kehidupan, baik bersifat ritual (ibadah) maupun sosial kemasyarakatan (*muamalah*).

2.1.2.3 Fungsi Religiositas

Menurut (Falikah, 2021: 132) fungsi aktif dari adanya religiositas dalam kehidupan manusia, diantaranya:

1. Fungsi edukatif

Para penganut agama berpendapat bahwa ajaran agama yang mereka anut memberikan ajaran-ajaran yang harus dipatuhi.

2. Fungsi penyelamat

Keselamatan yang diberikan oleh agama kepada penganutnya adalah keselamatan yang meliputi dua alam yaitu dunia dan akhirat. Agama mengajarkan para penganutnya tentang masalah sakral melalui keimanan kepada Tuhan.

3. Fungsi perdamaian

Melalui agama seseorang yang bersalah atau berdosa dapat mencapai kedamaian batin melalui tuntutan agama.

4. Fungsi kontrol sosial

Ajaran agama oleh penganutnya dianggap sebagai norma, sehingga dalam hal ini agama dapat berfungsi sebagai pengawas sosial secara individu atau kelompok.

5. Fungsi pemupuk rasa solidaritas

para penganut agama yang sama secara psikologis akan merasa memiliki kesamaan dalam satu kesatuan, iman dan kepercayaan.

6. Fungsi transformatif

Ajaran agama dapat mengubah kehidupan kepribadian seseorang atau kelompok menjadi kehidupan baru sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya.

7. Fungsi kreatif

Ajaran agama mendorong dan mengajak para penganutnya untuk bekerja produktif bukan saja untuk kepentingan dirinya sendiri tetapi juga kepentingan orang lain.

8. Fungsi sublimatif

Ajaran agama mengkhususkan segala usaha manusia, bukan saja yang bersifat agama ukhrawi melainkan juga yang bersifat duniawi. Melalui motivasi keagamaan seseorang terdorong untuk berkorban, baik dalam bentuk materi maupun tenaga atau pemikiran.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Religiositas

(Muchlis & Gani, 2017: 65) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi sikap keagamaan menjadi 4 (empat) macam, diantaranya:

1. Pengaruh pendidikan atau pengajaran dan berbagai tekanan sosial

Faktor ini mencakup semua pengaruh sosial dalam perkembangan keagamaan itu, termasuk dari pendidikan orang tua, tradisi-tradisi sosial, tekanan lingkungan sosial untuk menyesuaikan diri dengan berbagai pendapat dan sikap yang disepakati oleh lingkungan itu.

2. Faktor pengalaman

Berkaitan dengan berbagai jenis pengalaman yang membentuk sikap keagamaan. Terutama pengalaman mengenai keindahan, konflik moral dan pengalaman emosional keagamaan. Faktor ini umumnya berupa pengalaman spiritual yang secara cepat dalam mempengaruhi perilaku individu.

3. Faktor kehidupan

Secara garis besar, kebutuhan-kebutuhan ini menjadi empat bagian, yaitu: (1) kebutuhan akan keamanan atau keselamatan, (2) kebutuhan akan cinta kasih, (3) kebutuhan untuk memperoleh harga diri, (4) kebutuhan yang timbul karena adanya ancaman kematian.

4. Faktor intelektual

Berkaitan dengan berbagai proses penalaran verbal atau rasionalisasi.

Pendapat lain menurut Jalaluddin dalam (Khumairoh *et al.*, 2022: 16) faktor yang mempengaruhi religiositas dibagi menjadi 2 (dua) faktor, diantaranya:

1. Faktor internal

Faktor intern meliputi 4 (empat) bagian penting, diantaranya:

- a) Faktor hereditas, hubungan emosional antara orang tua terutama ibu yang mengandung dapat berpengaruh terhadap religiositas anak.
- b) Tingkat usia, tingkat perkembangan anak di usia muda akan mempengaruhi perkembangan berfikir tentang pengetahuan dan agama.
- c) Kepribadian, identitas diri seseorang yang sedikit banyak menampilkan ciri-ciri pembeda dari individu lain diluar dirinya. Perbedaan itulah diperkirakan berpengaruh terhadap perkembangan religiositas.
- d) Kondisi jiwa seseorang, kondisi ini mencakup keadaan psikologis, emosional dan mental seseorang.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal meliputi 3 (tiga) bagian penting, diantaranya:

- a) Lingkungan keluarga, lingkungan sosial pertama yang dikenal anak dan menjadi fase sosialisasi awal bagi pembentukan jiwa keagamaan anak.
- b) Lingkungan institusional, berupa sekolah ataupun organisasi non formal
- c) Lingkungan masyarakat dimana ia tinggal, tradisi, norma dan interaksi sosial yang berlaku di masyarakat membentuk pengalaman religius seseorang baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.1.2.5 Indikator Religiositas

Teori Glock & Stark menyatakan bahwa religiositas didefinisikan sebagai komitmen religius yang dimiliki seseorang terkait agama dan keyakinan mereka. Terlihat dari perilaku seseorang dalam melaksanakan ritual agama dan keyakinan mereka. Sampai saat ini, teori Glock & Stark yaitu intelektual, ritualistik, perasaan dan konsekuensial, masih sering digunakan sebagai acuan untuk mengukur tingkat religiositas di negara Barat. (Falikah, 2021: 129).

Ancok & Suroso (2011) mengkolaborasikan indikator-indikator Stark dengan ajaran Islam. Mereka berpendapat bahwa tipologi tersebut adalah rumusan teori yang baik karena dapat menjelaskan konsep beribadah secara menyeluruh, karena dalam ajaran Islam, kaum Muslim diajarkan untuk melibatkan setiap aspek kehidupan untuk beribadah. (Falikah, 2021: 134) indikator religiositas diantaranya:

1. Ideologis/keyakinan

Sejauh mana seseorang mempercayai ajaran-ajaran yang sifatnya fundamental dan dogmatis dalam agama.

2. Intelektual/pengetahuan

Merajuk pada ekspetasi sosial bahwa orang yang religius memiliki pengetahuan tentang agamanya dan mereka dapat menjelaskan pandangannya terkait agama itu sendiri.

3. Ritual/praktik agama

Merajuk pada tingkatan individu melakukan kewajiban-kewajiban dan mematuhi perintah untuk menjalankan ibadah.

4. Penghayatan/eksperiensial

Beraitan dengan pengalaman-pengalaman keagamaan, persepsi, perasaan dan sensasi yang dirasakan ketika melihat maupun melakukan komunikasi dalam suatu esensi.

5. Konsekuensial/pengalaman

Bagaimana seseorang menyatakan bahwa individu yang religius menunjukkan perilaku yang konsekuensial dengan ajaran agamanya.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup semua fasilitas baik berupa sarana dan prasarana yang terdapat di sekitar pegawai saat mereka bekerja dan dapat memengaruhi bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Sebagaimana dinyatakan oleh Titisemito, mendefinisikan lingkungan kerja yang dilihat dari

seluruh aspek yang dekat dengan pekerja yang dapat mempengaruhi cara mereka melakukan tugas mereka. (Hilya & Ferdian, 2024: 142).

Lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi di sekitar tempat kerja baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi pekerjaan. Lingkungan kerja dapat terbagi menjadi dua dimensi: lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Guna mencapai tujuan, organisasi harus menciptakan lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang nyaman. (Fu'ad & Prasetya, 2022: 216).

Lingkungan kerja sangat mempengaruhi karyawannya dalam pelaksanaan tugasnya. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, aman dan mendukung akan membuat karyawan menjadi bersemangat dan bergairah dalam bekerja, dalam hal ini dapat memberi pengaruh positif pada kinerjanya. Dengan adanya semangat dan gairah dalam bekerja karyawan cenderung akan merasa puas dalam bekerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang banyak menimbulkan risiko atau tidak nyaman, dan tidak mendukung dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan akan menyebabkan merosotnya semangat dan gairah kerja, kemungkinan akan terjadi kesalahan dalam tugas, dan menurunnya produktivitas kerja. (Ayunasrah *et al.*, 2022: 5).

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung sangat berperan dalam meningkatkan semangat, gairah, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja dan retensi pegawai.

2.1.3.2 Jenis-jenis lingkungan kerja

Menurut (Ayunasrah *et al.*, 2022: 5) ada 2 (dua) jenis lingkungan kerja, diantaranya:

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini

merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan.

Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis pegawai. Untuk menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu:

- a) Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan Menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas.
- b) Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

2.1.3.3 Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan kerja yang kondusif. Menurut (Enny, 2019: 57) salah satu manfaat lingkungan kerja adalah meningkatkan gairah kerja, yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan produktivitas dan prestasi kerja.

Salah satu syarat untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yaitu adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan serta antar bawahan sendiri dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sendiri. perusahaan juga harus menciptakan rasa kepercayaan yang tinggi.

Ada banyak cara membuat lingkungan kerja kondusif, namun antara pimpinan dan bawahan adalah bagaimana membuat lingkungan kerja menjadi tempat yang aman dan nyaman bagi semua orang di perusahaan.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Berbagai faktor dapat mempengaruhi lingkungan kerja dalam suatu organisasi. Menurut (Enny, 2019: 58) faktor-faktor tersebut mencakup aspek personal/individu, kepemimpinan, tim, sistem dan situasional.

1. Faktor personal/individu

Faktor ini meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan

Meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer.

3. Faktor tim

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional)

Meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.3.5 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut (Sembiring, 2020: 14) ada beberapa indikator lingkungan kerja, diantaranya:

1. Hubungan pegawai

Terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan individu mencakup bagaimana seorang pegawai berinteraksi secara langsung dengan rekan kerja, atasan dan bawahan. Hubungan kelompok mencakup dinamika kerja tim, kerja sama, kekompakan dan rasa kebersamaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Suhu udara

Suhu udara yang nyaman sangat penting untuk kondisi kerja yang baik. Suhu yang terlalu panas atau terlalu dingin dapat menyebabkan pekerja lelah, mengurangi produktivitas dan membuat tidak produktif.

3. Suara bising

Dapat memengaruhi konsentrasi dan kesehatan mental pekerja, suara bising yang terus menerus dapat menyebabkan stres, gangguan komunikasi dan kelelahan mental.

4. Penggunaan warna

Dengan menggunakan warna yang tepat pada dinding, furnitur atau dekorasi dapat meningkatkan suasana kerja.

5. Keamanan kerja

Mengacu pada upaya organisasi untuk melindungi pegawainya dari bahaya kecelakaan kerja atau kesehatan, perusahaan bisa memberikan instruksi tentang keselamatan kerja dan menerapkan prosedur darurat yang jelas.

2.1.4 Kemampuan Kerja

2.1.4.1 Pengertian kemampuan kerja

Kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman. Robbins juga menyatakan bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. (Pattarani *et al.*, 2021: 23).

Hersey mengungkapkan kemampuan kerja adalah keadaan yang terdapat pada pekerja dengan sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna sesai bidang pekerjaan yang sudah ditentukan. Menurut Assauri, kemampuan pegawai dilihat dari potensi, intelektual bersifat kemampuan intelgensi. Sedangkan kemampuan yang bersifat fisik yaitu ketrampilan pengetahuan (*knowledge skill*). (Nasution *et al.*, 2023: 1080).

Kemampuan kerja sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja

yang sangat baik. Kemampuan kerja adalah keadaan tertentu yang ada pada diri seseorang yang dilakukan secara maksimal dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan agar pekerjaan tersebut berdaya dan berhasil guna. (Fikri & Begawati, 2020: 281).

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja adalah karakteristik penting yang dimiliki individu, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman. Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk melaksanakan berbagai tugas secara efektif dan efisien.

2.1.4.2 Jenis-jenis Kemampuan Kerja

Menurut (Pattarani *et al.*, 2021: 24) jenis kemampuan ada 3 (tiga), diantaranya:

1. Kemampuan teknis

Pegawai harus mampu menguasai pekerjaan atau metode kerja yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki kemampuan teknis termasuk penguasaan alat dan prosedur kerja.

2. Kemampuan manusia (*human skill*)

Kemampuan ini sangat penting, seperti komunikasi baik yang dapat menghasilkan ide dan pendapat, menerima saran dan pendapat orang lain, dengan kemampuan ini seorang pegawai bisa berkolaborasi bersama tim dan perusahaan meningkat.

3. Kemampuan konseptual

Kemampuan untuk melihat secara kasar untuk mengenali elemen penting dalam situasi dan memahami hubungan diantara elemen tersebut, seperti kemampuan seorang pegawai untuk menganalisis dan merumuskan tugas yang diberikannya.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Kerja

(Wahyuni *et al.*, 2022: 46) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan seorang pegawai, diantaranya sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Pandangan seseorang tentang hal-hal tertentu yang memengaruhi cara mereka berpikir dan bertindak. Nilai adalah prinsip atau norma yang mengarahkan tindakan seseorang.

2. Keterampilan

Keterampilan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas termasuk kemampuan teknis atau non-teknis seperti kemampuan untuk menggunakan alat atau teknologi, kemampuan interpersonal seperti berbicara atau bekerja sama.

3. Pengalaman

Pengalaman kerja meningkatkan kemampuan dan kepercayaan diri seseorang dalam pekerjaan. Pengalaman juga membantu seseorang mengembangkan intuisi untuk menangani masalah di tempat kerja.

4. Karakteristik kepribadian

Karakteristik sangat memengaruhi cara seseorang bekerja dan berinteraksi dengan rekan kerja. Dipengaruhi secara langsung oleh sifat seperti kecerdasan emosional, keyakinan diri dan ketekunan.

5. Motivasi

Dorongan internal seseorang untuk mencapai tujuan dikenal sebagai motivasi. Tingkat motivasi sangat memengaruhi seberapa keras seseorang bekerja dan sejauh mana untuk mencapai hasil optimal.

6. Isu emosional

Faktor emosional seperti stres, kecemasan atau konflik pribadi dapat memengaruhi kemampuan seseorang untuk bekerja. Baiknya, perusahaan memberikan bantuan seperti konseling, program kesejahteraan mental, lingkungan kerja yang kondusif.

2.1.4.4 Strategi Perusahaan Dalam Mendukung Kemampuan Kerja Pegawai

Terdapat beberapa contoh strategi perusahaan dalam mendukung kemampuan kerja pegawai menurut (McGonagle *et al.*, 2022: 2), diantaranya:

1. Fleksibilitas

Mencakup fleksibilitas dalam hal waktu kerja (bisa bekerja di luar jam kantor), lokasi kerja (bisa bekerja dari rumah) dan izin cuti atau istirahat tanpa sanksi. Dengan fleksibilitas ini, pegawai dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang mengurangi stres dan memungkinkan untuk menjaga kesehatan.

2. Sumber daya kerja lainnya

Perusahaan menyediakan berbagai sumber daya untuk meningkatkan kemampuan kerja, seperti fasilitas kesehatan (asuransi, cuti berbayar), penyesuaian kerja (modifikasi jadwal tugas untuk menyesuaikan kebutuhan pegawai), pelatihan dan pengembangan, fasilitas ergonomis (meja kerja yang nyaman dan alat kerja yang sesuai).

3. Dukungan dari pemimpin dan rekan kerja

Dukungan dari pemimpin, *supervisor* dan rekan kerja berperan penting dalam meningkatkan kemampuan kerja karena membantu pegawai tetap produktif dan merasa lebih nyaman dalam bekerja.

4. Beban kerja yang wajar

Perusahaan yang memberikan beban kerja yang tidak terlalu berat dan lingkungan kerja yang tidak terlalu menekan bisa meningkatkan kesejahteraan pegawai.

2.1.4.5 Indikator Kemampuan Kerja

Indikator kemampuan kerja ada 5 (lima) menurut (Fikri & Begawati, 2020: 281), diantaranya:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Informasi yang dikombinasikan dengan pemahaman dan kemampuan untuk mendidik dan melekat dalam ingatan seseorang.

2. Pelatihan (*training*)

Pelatihan kerja adalah proses memberikan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap kepada pegawai sehingga mereka dapat memenuhi tugas dengan baik.

3. Pengalaman (*experience*)

Pengalaman kerja adalah proses memperoleh pengetahuan atau keterampilan tentang metode pekerjaan karena keterlibatan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

4. Keterampilan (*skill*)

Kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreativitas untuk mengerjakan, mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan nilai tersendiri.

5. Kesanggupan kerja

Kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan baik, apakah itu mudah, sulit, ringan atau berat.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kepuasan yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. (Haris *et al.*, 2023, 18).

Kepuasan kerja merupakan suatu rasa emosional positif yang muncul pada individu karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat menarik dan penting dalam perusahaan, karena kepuasan kerja dapat memberi pengaruh yang besar baik pada tiap karyawan sebagai individu maupun bagi perusahaan. Bagi individu, kepuasan kerja memungkinkan tumbuhnya usaha-usaha yang lebih dalam mengerjakan pekerjaanya. Sedangkan bagi perusahaan, penelitian kepuasan kerja dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan pengurangan biaya melalui perubahan sikap dan tingkah laku karyawan terhadap pekerjaannya. (Ramadhina & Frianto, 2023: 716).

Kepuasan kerja dianggap sebagai kepuasan mental dan fisik dalam suatu pekerjaan yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan sukarela. Di sisi lain, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai kepuasan mental karyawan dalam pekerjaan mereka terkait fasilitas. Dari penelitian sebelumnya, meningkatkan dan mempertahankan kepuasan karyawan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. (Nazia *et al.*, 2023: 92).

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari kenyamanan dalam menjalankan pekerjaannya, baik secara mental maupun fisik.

2.1.5.2 Jenis-jenis Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan dalam suatu organisasi. Menurut (Rahmadhani & Priyanti, 2022: 44), terdapat beberapa jenis kepuasan kerja yang perlu diperhatikan.

1. Kepuasan terhadap pekerjaan

Menjelaskan bagaimana pegawai melihat pekerjaan mereka menarik karena memiliki kesempatan untuk belajar dan menerima lebih banyak tugas dan tanggung jawab.

2. Kepuasan terhadap gaji

Para pegawai ingin sistem upah dan kebijakan promosi yang adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapan pegawai. Ketidakpuasan pegawai akan meningkat jika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah daripada gaji yang diberikan perusahaan yang sebanding dan sejenis. Oleh karena itu, gaji harus ditentukan sehingga kedua belah pihak, perusahaan dan pegawai, merasa sama-sama diuntungkan.

3. Kepuasan terhadap kesempatan promosi

Promosi akan selalu diikuti dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar daripada posisi sebelumnya. Promosi pegawai menawarkan kesempatan untuk berkembang secara pribadi, lebih banyak tanggung jawab, dan status sosial yang lebih tinggi, selain meningkatkan kestabilan perusahaan dan menjamin moral pegawai. Karena promosi yang adil, pegawai diharapkan puas.

4. Kepuasan terhadap pengawasan

Tugas kepemimpinan dan tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan, pemimpin atau manajer organisasi dapat memberikan kepemimpinan yang membantu pegawai bersatu dan mencapai tujuan. Oleh karena itu, tindakan

yang dilakukan oleh pegawai di perusahaan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan serta lingkungan tempat mereka bekerja.

5. Kepuasan terhadap rekan kerja

Rekan kerja dapat memberikan dukungan, nasehat, atau saran, dan bantuan kepada sesama rekan kerja. Hubungan rekan kerja yang baik menunjukkan bahwa jenis pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim yang kuat. Tingkat keeratan hubungan dalam suatu kelompok mempengaruhi kualitas dan intensitas interaksi yang terjadi di dalamnya.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

(Haris *et al.*, 2023: 28) menjelaskan pandangannya tentang faktor kepuasan kerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai dibagi menjadi beberapa yaitu:

1. Isi pekerjaan

Mencakup pekerjaan yang dilakukan secara langsung oleh pegawai, tingkat tanggung jawab, variasi tugas dan peluang untuk menggunakan keterampilan.

2. Supervisi

Kualitas pengawasan yang diberikan atasan kepada pegawai berhubungan dengan supervisi, mencakup dukungan, arahan yang jelas dan penghargaan.

3. Organisasi dan manajemen

Termasuk kebijakan, sistem dan prosedur organisasi. Kepuasan pegawai meningkat ketika perusahaan memiliki manajemen yang jelas, adil, memenuhi kebutuhan pegawai.

4. Kesempatan untuk maju

Peluang untuk maju dan berkembang di tempat kerja disebut sebagai kesempatan untuk maju karenanya pegawai dapat lebih termotivasi.

5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial

Gaji dan kompensasi yang adil dan kompetitif, termasuk bonus dan tunjangan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan pegawai.

6. Rekan kerja

Hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja membuat tempat kerja lebih harmonis dan mendukung.

7. Kondisi pekerjaan

Aspek fisik lingkungan kerja termasuk kebersihan, keamanan, kenyamanan dan alat kerja yang memadai. Kondisi kerja dapat membantu pegawai lebih produktif.

Sedangkan menurut (Rahmadhani & Priyanti, 2022: 45) menjelaskan ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya:

1. Faktor psikologis

Faktor ini berkaitan dengan kondisi mental pegawai, seperti minat, ketentraman, sikap, bakat dan keterampilan.

2. Faktor sosial

Faktor ini berkaitan dengan interaksi sosial yang terjadi antara pegawai dengan rekan kerja mereka dan atasan mereka.

3. Faktor fisik

Berhubungan dengan kondisi fisik pegawai, seperti jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, kondisi ruang, suhu, penerangan, sirkulasi udara, kondisi kesehatan pegawai, umur, dan sebagainya.

4. Faktor finansial

Berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan pegawai, seperti sistem gaji, tunjangan, promosi, jaminan sosial, fasilitas, dan lainnya.

2.1.5.4 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji (Rahmadhani & Priyanti, 2022: 46), diantaranya:

1. Produktivitas kerja

Awalnya, banyak yang percaya bahwa meningkatkan kepuasan kerja akan otomatis meningkatkan produktivitas. Namun, penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya sangat kecil. Menurut Vroom, produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor lain selain kepuasan kerja.

2. Ketidakhadiran pegawai

Ketidakhadiran kerja sering kali terjadi secara spontan dan tidak selalu mencerminkan ketidakpuasan.

3. Kesehatan

Kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan fisik dan mental. Menurut Kornhauser menemukan bahwa pegawai yang merasa pekerjaannya sesuai

dengan kemampuan mereka cenderung memiliki skor kesehatan mental yang lebih baik.

2.1.5.5 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut (Ramadhina & Frianto, 2023: 717) diantaranya sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap gaji

Menggambarkan seberapa puas pegawai dengan kompensasi finansial yang diterima. Seperti gaji pokok, bonus, tunjangan dan keadilan sistem penggajian termasuk dalam kategori ini.

2. Kepuasan terhadap pekerjaan

Tingkat di mana seorang pekerja merasa bahwa pekerjaan mereka menarik, menantang, dan memiliki arti bagi mereka. Pekerja dapat lebih bahagia dengan pekerjaan mereka jika mereka mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuan mereka.

3. Kepuasan terhadap kepemimpinan

Berkaitan dengan hubungan antara pegawai dan pimpinan. Kepuasan ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kemampuan untuk memberikan arahan, komunikasi yang efektif, penghargaan, dan dukungan atasan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.

4. Kepuasan terhadap rekan kerja

Ukuran seberapa besar seorang pegawai merasa nyaman bekerja dengan orang lain. Hubungan yang baik di antara rekan kerja dapat menciptakan

lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kerja sama, dan membantu mencapai tujuan organisasi.

5. Kepuasan terhadap promosi

Mengacu pada apakah pegawai puas dengan sistem promosi perusahaan, yang mencakup kesempatan yang adil untuk meningkatkan posisi atau memperoleh lebih banyak tanggung jawab.

2.1.6 Retensi pegawai

2.1.6.1 Pengertian Retensi Pegawai

Organisasi selalu berupaya untuk membuat pegawainya bertahan untuk jangka waktu yang cukup lama. Berbagai upaya dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan pegawainya. Lockwood menjelaskan bahwa retensi adalah bagian penting di dalam pendekatan organisasi dalam pengelolaan manajemen bakat yang umum, diartikan 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. (Harvinda & Wijaya, 2020: 18).

Neog & Barua menyatakan retensi pegawai yaitu kemampuan untuk menjaga pegawai terbaiknya tetap bekerja di perusahaan. Sebagaimana dinyatakan oleh Hafanti bahwa retensi pegawai adalah kebijakan dan tindakan yang diambil oleh perusahaan untuk menghindari kehilangan pegawai. (Hilya & Ferdian, 2024: 142)

Retensi pegawai (*employee retention*) adalah praktik dan kebijakan yang dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang membuat pegawai ingin tetap bersama organisasi, sehingga mengurangi perputaran pegawai. (Bahrin & Yusuf, 2022: 261)

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa retensi pegawai adalah serangkaian kebijakan, praktik, dan strategi yang dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga pegawai merasa nyaman, termotivasi, dan berkomitmen untuk tetap bekerja di organisasi.

2.1.6.2 Jenis-jenis Retensi Pegawai

Ada berbagai macam jenis strategi yang bisa digunakan perusahaan untuk mempertahankan pegawainya, menurut (Harvinda & Wijaya, 2020: 18) ada 5 (lima) macam strategi retensi pegawai yaitu kompensasi, pemenuhan harapan pegawai, induksi pegawai, perhatian terhadap keluarga pegawai serta pelatihan dan pengembangan pegawai.

1. Kompensasi

Kompensasi sering dianggap sebagai penyebab utama ketidakpuasan pegawai. Di dalam teori dua faktor oleh Herzberg, kompensasi termasuk dalam faktor *hygiene*. Pegawai merasa tidak puas ketika organisasi tidak dapat memenuhi faktor *hygiene*, jika pegawai merasa adanya ketidakpuasan maka pegawai tidak akan bekerja dengan baik serta tidak loyal.

2. Pemenuhan harapan pegawai

Pemenuhan harapan ini sebenarnya termasuk di dalam kontrak psikologis yang mencakup aspek hubungan kerja yang baik antara pegawai dan organisasi. Organisasi akan berjanji untuk pengembangan karir dan promosi pegawai di dalam organisasi, desain pekerjaan konten, lingkungan sosial, keuangan dan keseimbangan dengan pribadi pegawai.

3. Induksi

Masa orientasi untuk pegawai baru. Tujuan dari induksi ini adalah untuk membantu pegawai baru untuk beradaptasi dengan tempat kerja yang baru, dan mendapatkan informasi dasar tentang perusahaan, termasuk budayanya.

4. Praktik Sumber Daya Manusia

Dalam hal ini, Praktik SDM memperhatikan keluarga pegawai. Sebagai contoh jika organisasi akan memindah tugaskan pegawai ke kota lain, maka organisasi perlu memikirkan keluarga inti dari pegawai tersebut, setidaknya memikirkan akomodasi untuk keluarganya.

5. Pelatihan dan pengembangan pegawai

Organisasi harus transparan saat memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan, jika hal ini tidak dilakukan, loyalitas pegawai akan berkurang. Tidak transparan akan menimbulkan saling curiga, yang pada gilirannya akan menyebabkan suasana kerja yang tidak menyenangkan dan mengurangi kesetiaan pegawai.

2.1.6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Retensi Pegawai

Faktor-faktor penentu retensi pegawai menurut (Harvinda & Wijaya, 2020: 19) diantaranya sebagai berikut:

1. Komponen organisasi

Organisasi yang mempunyai *culture* dan *value* yang positif memiliki Tingkat retensi pegawai yang lebih baik. Organisasi yang memiliki strategi, manajemen organisasi, perencanaan masa depan dan tujuan yang jelas mempunyai pengaruh terhadap retensi pegawai yang lebih baik.

2. Peluang karir organisasi

Sebagian besar pegawai memilih untuk tetap bekerja di perusahaan saat ini karena mereka melihat banyak kesempatan untuk berkembang. Perencanaan karir organisasi, pelatihan secara berkelanjutan, dan pengembangan karir individu adalah komponen yang mendukung pengembangan.

3. Penghargaan

Ada dua penghargaan yang diterima oleh pegawai, penghargaan ekstrinsik (gaji, insentif dan tunjangan) dan penghargaan instrinsik (pengakuan, perasaan pengembangan diri, status dan kepuasan kerja). Hal tersebut diatas merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pegawai untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

4. Rancangan tugas dan pekerjaan

Sifat tugas dari pekerjaan yang diberikan organisasi kepada pegawai adalah salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi retensi pegawai. Desain tugas dan pekerjaan harus mencakup tanggung jawab, fleksibilitas kerja,

keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi pegawai serta kondisi kerja yang baik.

5. Hubungan pegawai

Hubungan pegawai di dalam organisasi meliputi *support* yang diberikan manajemen atau pimpinan, perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif dalam penerapan kebijakan SDM serta hubungan pegawai dengan sesama rekan kerja.

2.1.6.4 Strategi Perusahaan Dalam Retensi Pegawai

Menurut (Agustinus Doedyk Setiyawan & Roro Kusumaningrum, 2018: 16) ada beberapa strategi yang dapat dilakukan suatu perusahaan dalam retensi pegawai, diantaranya:

1. Memperlakukan pegawai seperti memperlakukan pelanggan yang paling bernilai

Perusahaan harus memperlakukan pegawai dengan rasa hormat, perhatian dan penghargaan seperti mereka memperlakukan pelanggan terbaik. Cara ini dapat dicapai dengan menyediakan lingkungan kerja nyaman, mendengarkan kebutuhan pegawai, memberikan penghargaan

2. Membuat pegawai merasa terikat

Dengan menciptakan budaya kerja yang positif, transparan dan mendukung pengembangan karir pegawai. Peluang pengembangan, program kesejahteraan dan komunikasi terbuka adalah cara untuk mencapainya.

3. Melakukan program rekrutmen dengan baik

Tidak hanya mencari kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan tetapi memastikan bahwa calon pegawai memiliki nilai dan visi yang sejalan dengan budaya perusahaan.

4. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat dan mengenali pegawai yang ada serta memberikan informasi.

Setiap pekerja memiliki keahlian dan potensi yang berbeda, penting bagi perusahaan untuk menempatkan pegawai di posisi yang tepat agar mereka dapat memaksimalkan potensi mereka.

2.1.6.5 Indikator Retensi Pegawai

Menurut (Hermawan, 2022: 468), terdapat beberapa indikator utama yang mempengaruhi retensi pegawai, di antaranya komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, desain tugas dan pekerjaan, serta hubungan pegawai.

1. Komponen organisasi

Dengan budaya kerja yang positif, perencanaan strategis yang matang, dan tujuan yang jelas, perusahaan cenderung memiliki tingkat retensi pegawai yang tinggi. Ini karena lingkungan kerja yang mendukung keberlanjutan pegawai.

2. Peluang karir

Salah satu kebutuhan utama pegawai adalah peluang untuk berkembang dalam karir. Perusahaan yang memberikan jalur pengembangan karir, seperti pelatihan dan pengembangan keterampilan, dapat membantu kepuasan pegawai secara profesional dan pribadi.

3. Penghargaan

mencakup penghargaan ekstrinsik, seperti gaji, bonus, dan tunjangan, serta penghargaan intrinsik, seperti pengakuan, rasa pencapaian, dan pengembangan diri. Kombinasi keduanya membuat pegawai merasa dihargai, meningkatkan motivasi pegawai, menjadi lebih puas dengan pekerjaan dan menjadi lebih setia kepada perusahaan.

4. Desain tugas dan pekerjaan

Perancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus mencakup tanggung jawab yang jelas dan fleksibilitas untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja, serta lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan produktif. Desain tugas yang baik juga harus membuat pegawai lebih terlibat dan mendorong mereka untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.

5. Hubungan pegawai

Keputusan pegawai untuk tetap bekerja sangat dipengaruhi oleh hubungan yang baik di tempat kerja, yang mencakup hubungan antara pegawai dengan manajemen, atasan, dan rekan kerja.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis mengacu pada penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilaksanakan saat ini. Berikut beberapa hasil penelitian yang relevan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penulis, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	<i>Effects of Training and Development Organizational Culture, Job Satisfaction, and Career Development on Employee Retention in Commercial Banks in Bangladesh.</i> Rahaman, Uddin, Latif. (2023)	Variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan	Subjek penelitian, metode penelitian	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan	<i>Journal of Asian Finance, Economics, Business.</i> E-ISSN: 2288-4645. https://www.researchgate.net/publication/369489743EffectsTrainingandDevelopmentOrganizationCultureJobSatisfactionCareerDevelopmentonEmployeeRetention
2	<i>The Effect of Leader-Member Exchange Relationship, Organizational Support Perception and Work-Life Balance on Intention to Stay.</i> Yoon Ji, Park Hyo. (2023)	Variabel LMX dan retensi karyawan	Subjek penelitian, metode penelitian	Terdapat pengaruh yang signifikan LMX terhadap retensi karyawan	<i>Journal of Korean Academy of Fundamental of Nursing.</i> E-ISSN: 2287-1802. https://j.kafn.or.kr/journal/view.php?doi
3	<i>The Effect of Religiosity and Service Quality on Job Satisfaction: A Case Study of MSME Employees.</i> Amri, Asbari, Gazali, Novitasari, Purwanto. (2021)	Variabel religiositas dan kepuasan kerja, metode penelitian	Subjek penelitian	Religiositas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	<i>International journal of Social and Management Studies</i> (IJOSMAS) E-ISSN: 2775-0809. https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/77
4	<i>The effect of job satisfaction and organizational commitment to employee retention</i>	Variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan	Subjek penelitian, metode penelitian	Kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh	<i>Business Management and Economics.</i> ISSN 2350-157X.

No	Judul Penulis, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	<i>in a lighting company.</i> Soenanta, Akbar, Sariwulan. (2020)			positif terhadap retensi karyawan	https://journals.sus.org/ibme/wp-content/uploads/sites/4/2020/10/Soenanta-et-al.pdf
5	<i>Religious Capital Specificity: Predicting Member Retention.</i> Corcoran. (2019)	Variabel religiositas dan retensi	Subjek penelitian, metode penelitian	Tingkat religiositas seseorang menjadi modal/investasi untuk memprediksi pergantian anggota	<i>Interdisciplinary Journal of Research on Religion.</i> ISSN 1556-3723. https://www.religjournal.com/pdf/ijrr15001.pdf
6	<i>Understanding the impact of reward and recognition, work life balance on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia.</i> Tirta, Enrika. (2020)	Variabel kepuasan kerja, retensi karyawan dan metode penelitian	Subjek penelitian	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan	<i>Journal of Business and Retail Management Research.</i> E-ISSN: 2056-6271. https://jbrmr.com/issues&id=46
7	<i>Social Support, Pay Satisfaction, Work Ability and Intention to Stay: A Case of Return to Work Program Participants.</i> Johari, Ramli, Wahab, Bidin, Rosely. (2019)	Variabel kemampuan kerja dan retensi karyawan	Subjek penelitian	Kemampuan kerja berpengaruh terhadap keinginan bertahan di perusahaan.	Jurnal Pengurusan. ISSN: 0127-2713. https://www.researchgate.net/publication/381608183UnderstandingtheComplexityofIntentiontoStayInfluencingFactorsStrategicInsightsforEnhancingEmployeeRetention
8	<i>Individual and Work Factors Related to Perceived Work Ability and Labor Force Outcomes.</i>	Variabel kemampuan kerja dan retensi karyawan	Subjek penelitian	Kemampuan kerja tinggi cenderung meningkatkan retensi pegawai	<i>National Library of Medicine.</i> PMID: 25314364. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5314364/

No	Judul Penulis, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	<i>McGonagle, Fisher, Farrel, Grosch. (2015)</i>				nlm.nih.gov/articles/PMC4879965/
9	<i>Analysing the Relationship between Supportive Work Environment and Employee Retention.</i> Yusliza, Faezah, Muhammad. (2021)	Variabel lingkungan kerja, retensi karyawan dan metode penelitian	Subjek penelitian	Persepsi positif karyawan terhadap lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan	IEOM Society International. E-ISSN: 2691-7726. https://www.researchgate.net/publication/AnalysingtheRelationshiptetweenSupportiveWorkEnvironmentandEmployee_Retention
10	<i>The Influence of Work Environment on Employee Retention: Empirical Evidence from Banking Institutions in Dar Es Salaam, Tanzania.</i> Hanai. (2021)	Variabel lingkungan kerja dan retensi karyawan	Subjek penelitian dan metode penelitian	Lingkungan kerja signifikan berpengaruh terhadap retensi karyawan	<i>International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)</i> E-ISSN: 2349-0349. https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v9-i1/4.pdf
11	<i>Impact of religiosity and culture on salesperson job satisfaction and performance.</i> Onyemah, Rouziez, Lacobucci. (2018)	Variabel religiositas dan kepuasan kerja	Subjek penelitian dan metode penelitian	Religiositas berpengaruh terhadap kepuasan kerja	<i>International Journal of Cross Cultural Management. E-ISSN: 1741-2838.</i> https://www.researchgate.net/publication/Impactofreligiosityandcultureonsalesperso njobsatisfactionandperformance
12	<i>Leader-Member Exchange and Employee Retention in Municipal Government Agencies.</i> Williams. (2021)	Variabel LMX dan retensi karyawan	Subjek penelitian	Mendukung hubungan pemimpin-karyawan (yang merupakan inti dari LMX) untuk	<i>Walden Dissertations and Doctoral Studies.</i> https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1

No	Judul Penulis, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
13	<i>The Impact of Leadership Styles and Leader-Member Exchange on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Work Engagement: Evidence from Asset Management Companies.</i> fa, Khormi, Khan. (2024)	Variabel LMX dan kepuasan kerja	Subjek penelitian	meningkatkan retensi. Hubungan LMX yang berkualitas tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.	meningkatkan retensi. <i>International Journal of Research in Academic World.</i> E-ISSN: 2583-1615. https://academicjournal.ijraw.com/media/post/IJRAW-3-10-6.1_cMLxwKJ.pdf
14	<i>Perceived Work Ability: A Constant Comparative Analysis of Workers' Perspectives.</i> McGonagle, Bardwell, Flinchum, Kavanagh. (2022)	Variabel kemampuan kerja dan retensi	Subjek penelitian dan metode penelitian	Persepsi karyawan tentang kemampuan mereka bekerja mempengaruhi upaya untuk mempertahankan pekerja	<i>Occupational Health Science.</i> ISSN: 2156-2158. https://link.springer.com/article/10.1007/s41542-022-00116-w
15	<i>Understanding leader-member exchange on job satisfaction: while work interfaces between home and life?</i> Goswami, Jena. (2023)	Variabel LMX dan kepuasan kerja	Subjek penelitian	LMX kualitas tinggi mempengaruhi kepuasan kerja	<i>Emerald Insight.</i> ISSN: 2049-3983. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/full/html
16	<i>Does Religiosity Influence Retention Strategies in Nonprofit Organizations?</i> Zollo, Ciappei, Faldetta, Pellegrini. (2020)	Variabel religiositas dan retensi karyawan	Subjek penelitian	Religiositas signifikan terhadap keinginan kuat untuk tetap bersama organisasi	<i>International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations.</i> ISSN: 0957-8765. https://www.researchgate.net/publication/DoesReligiosityInfluenceRetentionStrateg

No	Judul Penulis, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
17	<i>HR Practices and Employee Retention. Leader - Member Exchange as a mediator.</i> Kadiresan, et al. (2019)	Variabel retensi LMX	Subjek dan penelitian LMX	Kecocokan LMX menggambarkan efek-efek penting sehubungan praktik-praktik SDM pada retensi	iesinNonprofitOrganizations International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249 – 8958. https://www.ijeat.org/wp-content/uploads/papers/v8i6S3/F11090986S319.pdf
18	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> dan <i>Team Member Exchange</i> (TMX) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> , Adriani, Alhadar, Sabuhari. (2023)	Variabel leader member exchange ,	Subjek penelitian ,	Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen. E-ISSN: 2962-083X. https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Trending/article/view/1132/968
19	Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Dukungan Rekan Kerja dan Religiositas Terhadap Kepuasa Kerja Pegawai Kantor KEMENAG Kabupaten Padang. Pariaman, Damila, Tasri. (2023)	Variabel religiositas dan variabel kepuasan kerja	Subjek penelitian, metode penelitian	Religuitas memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja pegawai	Accounting and Management Journal. E-ISSN: 25799614 https://jurnal2.unusa.ac.id/index.php/AMJ/article/view/4006/2092
20	Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Retensi Karyawan. Fu'ad, Prastyo. (2022)	Variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja, retensi pegawai, metode PLS	Subjek penelitian	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.	Jurnal Dinamika Ekonomi, Bisnis ISSN: 25485644. https://ejournal.unisnu.ac.id/JDEB/article/viewFile/3719/pdf

No	Judul Penulis, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
21	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah. Ayunasrah, Ratnawati, Diana, Ansari. (2022)	Variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja	Subjek penelitian, metode penelitian	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai	Jurnal Ilmu Manajemen. E-ISSN: 2809 - 9419. http://www.jurnal.ugp.ac.id/index.php/JUIIM/article/view/147/126
22	Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin dan Pengalaman Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Bilah Hilir. Nasution, Parlaungan, Hanum. (2023)	Variabel kemampuan kerja dan kepuasan kerja	Subjek penelitian, metode PLS	Variabel kemampuan individu berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai	Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer. E-ISSN: 2541 1330. https://jurnal.polygon.ac.id/index.php/remik/article/view/12265/1589
23	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan (pada PT. Interaktif Media Siber). Bahrun, Yusuf. (2022)	Variabel kepuasan kerja dan retensi karyawan	Subjek penelitian, metode penelitian	Adanya pengaruh yang signifikan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan	Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains. E-ISSN 2721-5415. https://jurnal.umb.ac.id/index.php/jems/article/view/3399
24	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan POS Terhadap Retensi Karyawan. Putra, Rhyuda. (2016)	Variabel lingkungan kerja dan retensi karyawan	Subjek penelitian	Adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi	E-Jurnal Manajemen Unud. ISSN: 2302-8912. https://media.netiti.com/media/publications/255155-pengaruh-kompensasi-lingkungan-kerja-dan-1b3c21f2.pdf
25	Pengaruh Kemampuan Kerja	Variabel kemampuan	Subjek penelitian,	Kemampuan kerja	Jurnal Ilmiah Manajemen. E-

No	Judul Penulis, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Juniarty, Jaenab, Hidayat. (2024)	kerja, kepuasan kerja	metode penelitian	berpengaruh terhadap kepuasan kerja	ISSN: 2549-9491. https://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/jim/article/view/v12no2_mira/v12no2_mira
26	Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Retensi Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Karyawan PT Megaprint Citra Mandiri). Prabowo, Harini, Minarsih. (2024)	Variabel kemampuan kerja dan retensi karyawan	Subjek penelitian, metode penelitian	Kemampuan kerja tidak berpengaruh positif terhadap variabel retensi karyawan	Journal of Management. ISSN: 2502-7689. https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/2091
27	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan PT. Glostar Indonesia. Nurohmah. (2024)	Variabel lingkungan kerja dan retensi karyawan	Subjek penelitian, metode penelitian	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan retensi karyawan.	Jurnal Multidisiplin West Sciene. E-ISSN: 2964-206X. https://wnj.westscience-press.com/index.php/jmws
28	Pengaruh Religiositas dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Kerja. Novitasari, Asbari, Sasono. (2021)	Variabel religiositas dan kepuasan kerja	Subjek penelitian	Religiositas berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja	Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis. E-ISSN: 2655-237X. https://ejournal.imperiuminstitut.e.org/JMSAB/article/view/268
29	Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Mnc Sekuritas. Waskito, Sumarni. (2023)	Variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja	Subjek penelitian	Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja	Jurnal Ekonomi dan Bisnis (Kinerja) E-ISSN: 2686-3286. https://jurnal.uia.ac.id/Kinerja/article/view/2726

No	Judul Penulis, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
30	Pengaruh Budaya Kerja Kaizen, Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Ariskiya, Abadiyah, Andriani, Sumartik. (2024)	Variabel kemampuan kerja terhadap kepuasan kerja, metode penelitian	Sujek penelitian	Kemampuan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Journal of Management Studies. E-ISSN: 2541-2655. https://journal.unjoyo.ac.id/kompetensi/article/view/24446

2.2 Kerangka Pemikiran

Pencapaian tujuan perusahaan dalam era persaingan saat ini, setiap perusahaan harus mampu mempertahankan dan memperkuat talentanya. Sumber daya manusia juga dikenal sebagai *manpower* merupakan faktor penting dalam proses pengembangan dalam operasional perusahaan. (Fu'ad & Prasetya, 2022: 214).

Dalam teori kontigensi menurut (Rahmayanti *et al.*, 2024: 29) menegaskan bahwa keefektifan suatu metode manajemen tergantung pada konteks atau situasi tertentu, mengakui beragam faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengelolaan sumber daya manusia. (Rahmayanti *et al.*, 2024: 29) menekankan pentingnya kesesuaian antara kepemimpinan dan situasi spesifik, membahas bahwa strategi manajemen harus disesuaikan dengan tuntutan lingkungan, ukuran organisasi dan faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi operasi organisasi.

Leader member exchange adalah elemen penting untuk menentukan tingkat keterlibatan pegawai di tempat kerja, kinerja organisasi dan retensi. (de Oliveira &

Rocha, 2017; Ugaddan & Park, 2017; Zeb *et al.*, 2018 dalam Williams, 2021: 2). Secara spesifik, hubungan *leader member exchange* yang berkualitas tinggi ditemukan secara signifikan mengarah pada kepuasan kerja tingkat tinggi, komitmen organisasi tingkat tinggi, niat untuk berhenti kerja yang rendah, lebih sedikit kelelahan, pencapaian tujuan, produktivitas yang tinggi serta meningkatkan retensi pegawai. (Graen, *et al.*, 1995; Omobude & Umemezia, 2019).

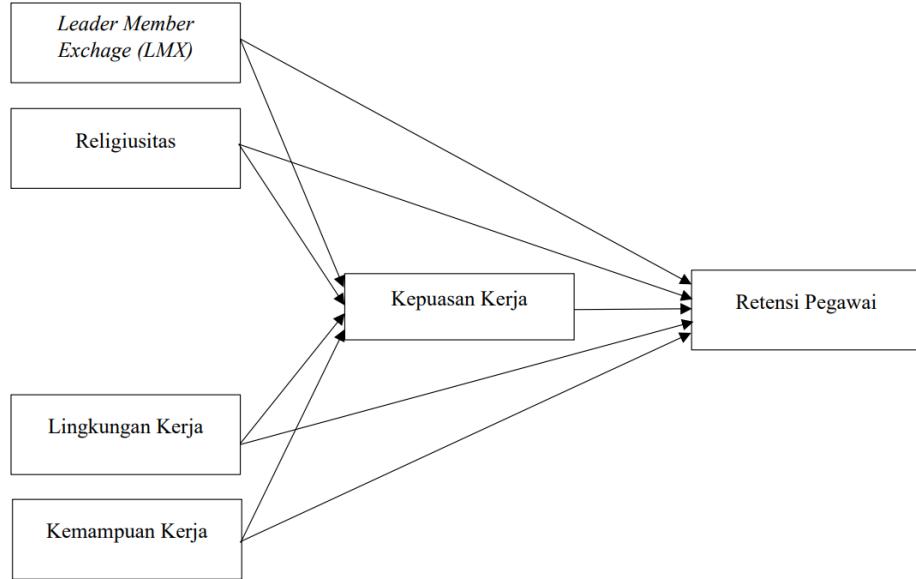
Penelitian terdahulu oleh Yoon Ji-hoe & Park Hyo-jeong (2023) dan Chnthia Thomas Williams (2021) menyatakan ada hubungan positif antara *leader member exchange* terhadap retensi. Penelitian oleh Goswami Munmun dan Jena Lalatendu (2023), Faisal, *et al.*, (2024), Adriani, *et al.*, (2023) menyatakan ada hubungan positif antara *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja.

Sumber daya manusia yang mempunyai dan memegang nilai-nilai agama akan lebih tangguh secara rohaniah. (Muchlis & Gani, 2017: 31). Tingkat religiositas yang dimiliki seseorang menjadi modal dan investasi untuk memprediksi seorang pegawai akan tetap bertahan di perusahaannya dan memprediksi pergantian pegawai. (Corcoran, 2019: 118). Penting bagi perusahaan untuk mengadopsi pendekatan berbasis nilai keagamaan dalam strategi retensi karyawan. (Pusvita, 2024). Penelitian terdahulu oleh Katie Corcoran (2019) dan Lamberto Zollo, *et al.*, (2020) ada hubungan positif antara religiositas terhadap retensi. Penelitian oleh Surmi Damila dan Evi Susanti Tasri (2023), Dewina, *et al.*, (2021) adanya pengaruh religiositas terhadap kepuasan kerja.

Lingkungan kerja ini penting untuk diperhatikan karena setiap karyawan menghadapi kondisi dan suasana lingkungan kerja setiap hari dan akan mempengaruhi hasil kerja mereka setiap hari. (Ayunasrah *et al.*, 2022: 2). Kunci keberhasilan retensi pegawai adalah menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Jika lingkungan kerja baik maka pegawai akan lebih lama bertahan dalam perusahaan. (Winterton, 2011; Muceke, 2012). Didukung oleh penelitian terdahulu menyatakan adanya pengaruh positif lingkungan kerja terhadap retensi pegawai serta adanya pengaruh positif antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. (Yusliza, *et al.*, 2021; Vinda Amelia Nurohmah 2024; Ayunasrah, *et al.*, 2022; Eko Nur Fu'ad dan Guntur Prastyo, 2022).

Kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam perusahaan akan menjadi nilai tambah bagi mereka di perusahaan. Maka dari itu pentingnya perusahaan mempertahankan keberadaan pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang baik. (Otafiani, *et al.*, 2022; Hermawan, 2022; Nasution, *et al.*, 2023). kemampuan kerja merupakan karakteristik individu pegawai yang terikat dengan konteks seseorang bertahan dalam perusahaannya. (Johari *et al.*, 2019: 4). Seperti yang sudah diteliti oleh Johari *et al.*, (2019) dan Safira Ariskiya, *et al.*, (2024).

Kepuasan kerja pegawai merupakan faktor kunci dalam retensi pegawai. (Osteraker, 1999; Iqbal, 2017; Fu'ad & Prasetya, 2022). Praktik-praktik *human resource management* yang efektif meningkatkan kepuasan dan retensi, sementara yang buruk akan membuat satu pekerjaan tidak puas dan kemudian menyebabkan pergantian pegawai. (Paniran *et al.*, 2024: 500).



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang sudah dipaparkan tersebut, selanjutnya disusun hipotesis sebagai berikut

1. *Leader member exchange, religiositas, lingkungan kerja, kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap retensi Pegawai Travel Umrah se-Tasikmalaya*
2. *Leader member exchange, religiositas, lingkungan kerja, kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Pegawai Travel Umrah se-Tasikmalaya*
3. *Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi Pegawai Travel Umrah se-Tasikmalaya*
4. *Leader member exchange, religiositas, lingkungan kerja, kemampuan kerja berpengaruh terhadap retensi pegawai melalui kepuasan kerja pada Pegawai Travel Umrah se-Tasikmalaya.*