

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka ini menjelaskan berbagai definisi terkait lingkungan kerja, pengembangan karir dan retensi karyawan.

2.1.1 Lingkungan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana karyawan dapat bekerja dengan maksimal sehingga dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan. Dalam menjalankan aktivitas kerja, pegawai harus mampu beradaptasi sebaik mungkin terhadap komponen-komponen pekerjaan terutama mesin/peralatan dan lingkungan fisik kerja (Sedarmayanti & Rahadian, 2018: 65).

Lingkungan kerja merupakan hal yang penting ketika karyawan melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja adalah kondisi fisik, sosial dan psikologis di mana orang bekerja. Ini mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar saat melakukan pekerjaan, termasuk tempat kerja, rekan kerja, atasan, budaya perusahaan, dan hukum yang berlaku.

Lingkungan kerja merupakan wadah bagi berbagai kalangan yang terdapat banyak fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Sedarmayanti, 2017).

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, dan sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok (Simanjutak, 2014: 39). Keadaan kerja yang positif, produktif, dan memenuhi standar kebutuhan akan berdampak pada kemauan karyawan untuk melaksanakan tugasnya (Echor & Lohor, 2022).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan memengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja untuk mencapai hasil kerja yang optimal, dimana dalam lingkungan kerja terdapat lingkungan kerja yang menunjang pegawai dalam berprestasi. Tugas yang diberikan pada pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi/perusahaan.

2.1.1.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua (Sedarmayanti, 2017) yaitu sebagai berikut.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik mencakup semua kondisi fisik di tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan secara langsung atau tidak langsung. Lingkungan kerja yang bersentuhan langsung dengan

karyawan antara lain meja, kursi, dan meja. Namun lingkungan kerja yang tidak berhubungan langsung antara lain suhu, kelembaban, aliran udara, cahaya, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, dan lain-lain.

2. Lingkungan kerja non fisik mencakup segala hal yang berkaitan dengan kondisi kerja, termasuk hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan bawahan.

2.1.1.3 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja fisik sebagai berikut (Sedarmayanti, 2017)

1. Penerangan

Penerangan adalah cahaya yang memasuki ruang kerja karyawan, yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

2. Suhu udara

Suhu udara adalah suhu di ruang kerja. Suhu di tempat kerja memengaruhi kenyamanan dan produktivitas pekerja tergantung kebutuhan masing-masing individu.

3. Suara bising

Kebisingan adalah tingkat sensitivitas pekerja yang dapat memengaruhi aktivitas mereka.

4. Penentuan warna

Memilih warna yang tepat dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan produktivitas.

5. Ruang gerak yang diperlukan

Di tempat kerja, lingkungan mengacu pada penataan fisik tempat kerja, termasuk area kerja karyawan serta penataan furnitur dan peralatan.

Indikator lingkungan kerja non fisik sebagai berikut
(Sedarmayanti, 2017)

1. Kemampuan bekerja

Ketika seseorang merasa mampu dan kompeten dalam menyelesaikan tugasnya, kemampuan untuk bekerja dengan baik akan menimbulkan kesadaran dan perhatian terhadap pekerjaannya.

2. Hubungan pegawai

Agar suatu perusahaan atau organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih cepat dan efektif, hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya harus harmonis.

2.1.1.4 Tujuan Lingkungan Kerja

Tujuan penyediaan lingkungan kerja kantor (Sugih Hartono, 2021: 4) dalam (Rasto, 2015: 28) adalah:

1. Memperluas keefektifan, memberikan penerangan yang baik.
2. Keributan yang berlebihan dan tidak adanya ventilasi yang sah memengaruhi kecakapan kerja para perwakilan.
3. Mengurangi ketidakhadiran dan perputaran kerja. Ketika perwakilan tidak senang dengan tempat kerja, mereka akan ditarik untuk pindah ke kantor lain.

4. Kurangi kelelahan, kecepatan mengelola pekerjaan akan terhambat dengan alasan bahwa tenaga kerja karena kondisi kerja yang baik tidak diberikan.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Dapat disimpulkan bahwa banyak sekali tujuan yang ingin dicapai oleh seorang karyawan ketika memulai suatu pekerjaan dan bekerja di suatu organisasi/perusahaan. Diketahui bahwa apapun tujuan seseorang bekerja, jenjang karir seseorang pada akhirnya harus dilakukan apakah itu untuk mendapatkan uang, menunjukkan gengsi, atau sebagai batu loncatan. Jenjang karir bagi karyawan/pegawai merupakan hal yang penting dalam bekerja karena jalur karir merupakan gambaran masa depan mereka dalam organisasi/perusahaan.

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan keterampilan kerja seseorang yang tercermin dalam perencanaan dan pencapaian tujuan (Wahyuni et al., 2014: 10). Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang diinginkan. (Chandra et al., 2016: 39). Pengembangan karir merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan. Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu

memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan (M. Dedi Syahputra & Hasrudy Tanjung, 2020)

2.1.2.2 Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir seorang karyawan adalah (Abdullah, 2016: 71) :

1. Prestasi Kerja

Faktor terpenting untuk meningkatkan dan memajukan karir seorang karyawan adalah kinerjanya dalam melaksanakan tugas tertentu. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan maka karyawan akan sulit dihargai oleh atasannya dan mendapat promosi ke jabatan yang lebih tinggi di kemudian hari.

2. *Exposure* (pengenalan oleh pihak lain)

Banyak kelompok yang mempunyai kekuasaan untuk memutuskan apakah seseorang layak dipromosikan, misalnya manajer dan manajer personalia yang mengetahui potensi karyawan dan prestasi karyawan.

3. Kesetiaan pada Organisasi

Merupakan komitmen seorang karyawan yang ingin terus bekerja lebih lama di organisasi tempatnya bekerja.

4. Kesempatan untuk Bertumbuh

Hal ini merupakan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilannya, baik melalui pelatihan, kursus, maupun pendidikan berkelanjutan.

5. Dukungan Manajemen

Promosi program pengembangan profesional sangat dipengaruhi oleh dukungan manajer.

2.1.2.3 Langkah Pengembangan Karir

Tahapan-tahapan dalam mengembangkan karir (Farida et al., 2024) termasuk:

1. Kesadaran Diri

Setiap karyawan harus menyadari dan melakukan penilaian diri untuk memahami sepenuhnya siapa dirinya, termasuk pendidikan, keterampilan, kelemahan dan kelebihanannya dalam menjalankan tugas atau pekerjaan.

2. Menetapkan Sasaran

Salah satu karyawan yang memenuhi peluang yang tersedia di tempat kerja saat ini harus menetapkan tujuan untuk kemajuan profesionalnya dan mulai berkonsentrasi pada tugas dan tanggung jawabnya.

3. Persiapkan Diri untuk Mencapai Sasaran

Pelatihan mandiri meliputi peningkatan keterampilan dan kemampuan melalui pendidikan, termasuk program pendidikan nonformal seperti kursus, pelatihan, seminar, dan lain-lain.

4. Implementasi Pengembangan Karir

Pelaksanaan pengembangan karir karyawan bergantung pada dua aspek, yaitu keterampilan yang dimiliki setiap karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan peluang yang ditawarkan oleh lingkungan

kerja. Jika peluang ada, namun tidak ada karyawan yang berkompeten, maka peluang tersebut diberikan kepada pihak luar organisasi.

2.1.3 Retensi Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan-karyawan terbaik perusahaan (Hafanti, Rahman, et al., 2015). Retensi merupakan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mempertahankan karyawan yang berkualitas (Susilo et al., 2014: 247). Retensi karyawan merupakan sarana dan upaya suatu perusahaan untuk mempertahankan potensi sumber daya manusia perusahaan untuk mencapai tujuannya (Hafanti, Lubis, et al., 2015; Sa'diyah & Faidal, 2017). Retensi karyawan mengacu pada berbagai kebijakan dan praktik yang mengarahkan karyawan agar bertahan di organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama. Jika retensi karyawan mampu dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan maka pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan maksimal (Swambawa Putra, 2016) dalam (Alit Wirayudha & Gusti Ayu Dewi, 2020: 1677).

2.1.3.2 Indikator Retensi karyawan

Indikator retensi karyawan terdiri atas (Widya Nindi Pratiwi et al., 2020):

1. Komponen Organisasi. Beberapa komponen organisasional dapat memengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau

- meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang memiliki budaya dan nilai yang positif mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.
2. Peluang karir organisasi. Survei terhadap karyawan di dalam semua jenis pekerjaan tetap menunjukkan bahwa usaha pengembangan karir organisasional dapat memengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan.
 3. Penghargaan. Penghargaan nyata yang diterima oleh karyawan karena kinerjanya dapat berupa gaji, insentif dan tunjangan.
 4. Rancangan tugas dan pekerjaan. Pertama, retensi karyawan dipengaruhi oleh proses seleksi. Beberapa organisasi menemukan bahwa angka perputaran karyawan yang tinggi dalam beberapa bulan lamanya pekerjaan sering kali dihubungkan dengan usaha penyaringan seleksi yang kurang memadai.
 5. Hubungan karyawan. Didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi.

2.1.3 Kajian Empiris

Penelitian ini dilakukan tidak lepas dari penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Tabel 2.1 menunjukkan hasil penelitian terkait lingkungan kerja, pengembangan karir, dan retensi karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No (1)	Penulis (2)	Judul Penelitian (3)	Hasil Penelitian (4)	Persamaan (5)	Perbedaan (6)	Sumber (7)
1.	Darmika & Sriathi (2019)	Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional, dan <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Retensi Karyawan	Bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.	Terdapat variabel pengembangan karir terhadap retensi karyawan.	Tidak terdapat variabel lingkungan kerja.	Jurnal Manajemen, Vol.8, No. 7, 2019
2.	Sugih Hartono & Rinintha Parameswari, (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada SMA Negeri 3 Tangerang	Lingkungan kerja dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.	Terdapat variabel lingkungan kerja.	Tidak terdapat variabel pengembangan karir dan retensi karyawan.	Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol 1, No.1, Desember 2021.
3.	Efendi et al (2023)	Pengaruh lingkungan kerja dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PG Pradjekan Bondowoso dengan Prestasi Kerja sebagai Variabel Intervening.	Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja, prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.	Terdapat variabel lingkungan kerja.	Tidak terdapat variabel pengembangan karir dan retensi karyawan.	Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS, Vol.2, No.10, Oktober 2023.
4.	Alit Wirayudha & Ayu	Kompensasi dan Pengembangan Karir	Kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan	Terdapat variabel pengembangan	Tidak terdapat variabel	E-Jurnal Manajemen,

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Dewi Adnyani, (2020)	Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan BPR Lestari.	kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.	gan karir dan retensi karyawan.	lingkungan kerja.	Vol.9, No. 5, 2020.
5.	Imelda & Budiarti (2023)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Retensi Karyawan.	Pengembangan karir berpengaruh positif secara parsial terhadap retensi karyawan, lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif secara parsial terhadap retensi karyawan.	Terdapat variabel pengembangan karir, lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.	Pada variabel lingkungan kerja di penelitian ini berfokus pada variabel lingkungan kerja non fisik.	Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, Vol. 6, No.1, 2023.
6.	Widya Nindi Pratiwi, Kokom Komariah, Dicky Jhoansyah, (2020)	<i>Turnover Intention</i> berdasarkan Retensi Karyawan dan Insentif.	Retensi karyawan dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Terdapat variabel retensi karyawan.	Tidak terdapat variabel pengembangan karir dan lingkungan kerja.	<i>Journal of Business, Management and Accounting</i> , Vol.2, No. 1, 2020.
7.	Marcella & Ie, (2022)	Pengaruh Stress Kerja, Kepuasan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	Stress kerja mempunyai pengaruh positif signifikan pada <i>turnover intention</i> , kepuasan kerja serta pengembangan karir negatif signifikan pada <i>turnover intention</i> .	Terdapat variabel pengembangan karir.	Tidak terdapat variabel lingkungan kerja dan retensi karyawan.	Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis, Vol.6, No. 1, April 2022.
8.	M. Dedi Syahputra & Hasrudy Tanjung, (2020)	Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.	Lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap retensi karyawan,	Terdapat variabel pengembangan karir dan retensi karyawan.	Tidak terdapat variabel lingkungan kerja.	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol.3, No. 2,

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
						September 2020.
9.	Chen et al. (2023)	<i>Work Design, Employee Well-Being, and Retention Invention: A Case Study Of China's Young Workface</i>	Mengungkapkan bahwa otonomi kerja, variasi keterampilan, signifikansi tugas, umpan balik, hubungan kerja, dan kondisi kerja secara tidak langsung memengaruhi nilai retensi pekerja muda di Tiongkok, dan kesejahteraan karyawan bertindak sebagai mediator. Namun, dampak identitas tugas terhadap kesejahteraan karyawan dan niat mempertahankan karyawan tidak signifikan. Studi ini berkontribusi pada literatur mengenai niat retensi karyawan muda terhadap aspek terkait desain pekerjaan dan memperluas penerapan model karakteristik pekerjaan.	Terdapat variabel tentang lingkungan kerja dan retensi karyawan.	Tidak terdapat variabel pengembangan karir.	Journal Heliyon 9, 2023.

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
10.	Casely-Hayford et al. (2022)	<i>What Makes Teacher Stay? A Cross-Sectional Exploration of the Individual and Contextual Factors Associated With Teacher Retention in Sweden</i>	Menunjukkan bahwa niat guru untuk tetap menjalankan profesinya terutama disebabkan oleh faktor individu, terutama oleh persepsi status kesehatan guru, motivasi kerja, dan dukungan kolegal. Implikasi utamanya adalah pentingnya persepsi kondisi kesehatan guru terhadap niat mereka untuk tetap bekerja, yang menggarisbawahi pentingnya lingkungan kerja yang mendukung kesehatan di sekolah.	Adanya faktor yang menunjukkan variabel lingkungan kerja dan retensi karyawan.	Tidak terdapat variabel pengembangan karir.	Teaching and Teacher Education 113, 2022.

2.2 Kerangka Pemikiran

Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu secara menyeluruh, termasuk lingkungan kerja dan sarana prasarana yang dekat dengan pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dan dapat dipengaruhi oleh pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya (Suhardi, 2019: 126). Lingkungan kerja dapat mencakup tempat karyawan bekerja, peralatan kerja, penerangan, waktu istirahat, dan hubungan kerja antar karyawan di tempat kerja.

Lingkungan kerja sangat penting ketika karyawan melakukan pekerjaannya (Efendi et al., 2023). Lingkungan kerja mengacu pada lingkungan fisik, sosial, dan psikologis tempat seseorang bekerja. Lingkungan kerja ini mencakup semua faktor yang mengelilingi seseorang di tempat kerja, seperti tempat kerja, rekan kerja, atasan, budaya perusahaan, dan peraturan yang berlaku.

Dari beberapa pandangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat indikator dari variabel lingkungan kerja yaitu kondisi dan suasana tempat kerja, fasilitas tempat kerja, dan hubungan kerja antar karyawan, bawahan maupun dengan atasan. Jika lingkungan kerja fisik maupun non fisik dalam perusahaan dapat terwujud dengan baik, kondusif dan nyaman, maka para karyawan akan tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama di dalam perusahaan.

Penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai dampak positif terhadap retensi karyawan (Putra & Rahyuda, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi lingkungan kerja, maka semakin tinggi juga tingkat retensi karyawan.

Adapun faktor yang lain yang dapat memengaruhi retensi karyawan yaitu pengembangan karir. Pengembangan karir adalah serangkaian jabatan atau pekerjaan yang diduduki seseorang selama masa kerjanya melalui jenjang pendidikan dan pelatihan di lingkungan perusahaan (Syahputra & Tanjung, 2020). Pengembangan karir sebagai suatu kegiatan pengelolaan sumber daya manusia bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaiknya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Pengembangan karir diperlukan untuk pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. (Nurpriadi & Rulianti, 2023: 280). Pertama, seorang karyawan harus mempunyai kesempatan untuk merencanakan karirnya selama bekerja di perusahaan. Perusahaan sepenuhnya bertanggung jawab untuk mendukung karyawannya dan memberi mereka informasi tentang cara mencapai tujuan karir mereka, misalnya dengan mengidentifikasi persyaratan pekerjaan tertentu.

Dapat disimpulkan jika program pengembangan karir tersedia bagi karyawan, maka akan memberikan peluang pada karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan memberikan kesempatan untuk bisa promosi jabatan untuk jenjang karir yang lebih baik. Hasil penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Darmika & Sriathi, 2019).

Retensi karyawan merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi (Putra & Rahyuda, 2016: 829). Retensi karyawan mengacu pada aturan dan praktik yang mendorong karyawan untuk bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama.

Karyawan yang bekerja dalam jangka waktu yang lama dapat meningkatkan produktivitas perusahaan tersebut. Hal ini karena mereka cenderung dapat memahami visi perusahaan secara lebih dalam, adanya rasa nyaman dan aman dalam lingkungan tempat kerja, mengetahui dengan baik bagaimana memenuhi ekspektasi peran mereka, dan telah memperoleh semua keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas secara lebih efektif.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir merupakan faktor yang dapat memengaruhi retensi karyawan, itulah sebabnya mengapa penting bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawannya.

2.3 Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat ditarik menggunakan kerangka kerja di atas sebagai berikut.

H1 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan

H2 : Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan