

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

## BAB2

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Budaya Organisasi

##### a. Pengertian Budaya Organisasi

Implementasi budaya organisasi akan membentuk nilai atau citra dari suatu organisasi, baik atau tidak baiknya budaya didalam organisasi akan menjadi cermin yang memperlihatkan kondisi internal perusahaan. Budaya organisasi yang baik tentu akan menciptakan kinerja SDM yang baik, dan pada akhirnya akan mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan pada organisasi tersebut.

Budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan keadaan sosial atau peraturan yang tidak tampak dan diterima oleh suatu kelompok organisasi secara tidak sadar yang menentukan bagaimana kelompok organisasi tersebut merasakan, memikirkan dan reaksinya terhadap lingkungan yang beragam dan aktivitasnya dalam bekerja. Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2014:62) dalam (Mahmudah Enny W., 2019:45)

Menurut Wibowo (2016: 8) dalam Tannady (2017:247) mengemukakan, Budaya organisasi adalah kegiatan sekelompok orang yang melakukan interaksi satu sama lain dimana interaksi tersebut mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi yang menjadi acuan budaya didalam organisasi.

Sutrisno (2018:1-2) mendefinisikan, “Budaya organisasi adalah suatu perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati tanpa sadar dan diikuti oleh seluruh anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya”.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan norma-norma yang terbentuk secara tidak sadar yang digunakan sebagai pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi sebagai pedoman pemecahan masalah dan sebagai pembeda dari organisasi lainnya.

#### **b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Mahmudah Enny W. (2019:46-47), Terdapat 10 (sepuluh) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi tersebut, yaitu:

##### 1) Inisiatif individual

Inisiatif individual merupakan tingkat tanggung jawab atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh organisasi atau pimpinan organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan visi, misi dan tujuan organisasi.

##### 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai untuk dapat bertindak agresif

dan inovatif demi memajukan organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3) Pengarahan

Pengarahan dalam hal ini dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong sub unitnya untuk bekerja dengan cara yang terkontrol dan terkoordinasi. Kekompakan sub unit organisasi dalam melakukan pekerjaannya dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diperoleh.

5) Dukungan manajemen

Dukungan manajemen ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Kelancaran kinerja dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap pegawainya.

6) Alat kontrol

Peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi dapat digunakan sebagai pengontrol diri. Karena itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas yang biasanya dilakukan oleh atasan

langsung, yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu organisasi.

7) Identitas

Manajemen dalam suatu organisasi sangat terbantu apabila para pegawai dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan bukan sebagai suatu kelompok kerja tertentu.

8) Sistem imbalan

Sistem imbal balik dimaksudkan sejauh mana pengalokasian imbal balik (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) yang diterima oleh pegawai atas dasar prestasi kerja pegawai, bukan karena senioritas atau pilih kasih.

9) Toleransi terhadap konflik

Toleransi ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana para pegawai berani untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat dan kritik merupakan fenomena yang sering terjadi pada organisasi namun bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

10) Pola komunikasi

Dimaksudkan untuk melihat sejauh mana komunikasi yang terjadi pada organisasi, yang sering dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Terkadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

**c. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Sulaksono (2015:14-15) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Inovatif memperhitungkan resiko, artinya bahwa setiap karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin mendapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.
- 2) Memberikan perhatian pada setiap masalah secara cermat dan detail didalam melakukan pekerjaan, akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Berorientasi pada hasil yang akan dicapai. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan mengembangkan mereka. Dengan melakukan supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.
- 4) Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan. Keberhasilan dan kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (*Teams work*), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.
- 5) Agresif dalam bekerja. Apabila karyawan memiliki performa yang bagus, semangat dan agresif dalam melakukan pekerjaannya maka dapat menghasilkan produktivitas tinggi yang dapat meningkatkan citra perusahaan.
- 6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Karyawan harus mampu untuk menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima dalam bekerja,

kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

**d. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Safaria (2004) dalam Tannady (2017:264), Budaya organisasi memiliki dua fungsi, yaitu :

- 1) Sebagai proses integral. Berfungsi sebagai pemersatu SDM dalam organisasi sehingga dapat terjalin kerjasama yang efektif.
- 2) Sebagai proses adaptasi eksternal. Berfungsi agar organisasi menjadi lebih peka terhadap perubahan jaman, persaingan, inovasi dan pelayanan terhadap konsumen.

**e. Manfaat Budaya Organisasi**

Robins (1993) dalam Sutrisno (2018:18) menjelaskan beberapa manfaat budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga diperlukan pembatas antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain.
- 2) Dengan budaya organisasi yang kuat akan menimbulkan rasa memiliki bagi anggota organisasi karena mereka maerasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- 3) Adanya budaya organisasi, diharapkan dapat meningkatkan kepentingan tujuan bersama daripada kepentingan individu.

- 4) Menjaga stabilitas organisasi. Komponen-komponen organisasi yang didekatkan dengan pemahaman budaya yang sama maka akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

### **2.1.2 Komitmen Organisasi**

#### **a. Pengertian Komitmen Organisasi**

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi adalah salah satu fungsi MSDM yang penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah sejauh mana karyawan yakin dan dapat menerima tujuan organisasi sehingga memiliki keinginan untuk tetap tinggal pada organisasi tersebut. Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi. (Mathis & Jackson, 2006:122)

Bashaw & Grant (1994:9) dalam Darmadi (2018:201) menyebutkan komitmen organisasi merupakan keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai visi, misi dan tujuan organisasi tersebut.

Dari beberapa definisi yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan karyawan secara emosional dalam meningkatkan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi. Karena hal tersebut dapat mendorong karyawan untuk memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi, sehingga memutuskan untuk tetap tinggal dan bekerja dalam organisasi.

#### **b. Prinsip Dan Bentuk Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi pada prinsipnya merupakan keinginan individu dalam mengikatkan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi. Keterikatan individu terhadap tujuan organisasi akan membuat individu memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, sehingga karyawan memiliki keinginan untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut. (Darmadi, 2018:201)

Menurut Mayer, Allen & Smith (1998) dikutip oleh Sopiah (2009: 157) dalam Darmadi (2018:202), terdapat tiga bentuk dalam komitmen organisasi, yaitu :

- 1) *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan memiliki keinginan tetap menjadi bagian dari organisasi karena rasa ikatan emosional, karyawan dan organisasi memiliki nilai dan tujuan yang sejalan.
- 2) *Continuance commitment*, komitmen ini terjadi karena karyawan membutuhkan gaji dan keuntungan lainnya yang mereka dapatkan dari organisasi, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain yang membuatnya tetap bertahan di perusahaan tersebut.
- 3) *Normative commitment*, bentuk komitmen ini terjadi karena kesadaran dalam diri karyawan sendiri yang memilih untuk bertahan pada organisasi, karena komitmen terhadap organisasi adalah suatu keharusan yang harus dilakukan oleh karyawan.

### c. Indikator Komitmen Organisasi

Bashaw (1994:9) dalam Darmadi (2018:204-205) menyebutkan komitmen organisasional memiliki tiga indikator, yaitu :

- 1) Kemauan karyawan, artinya karyawan memiliki keinginan dari dirinya sendiri untuk tetap tinggal pada organisasi.
- 2) Kesetiaan karyawan, karyawan memiliki rasa empati secara emosional pada organisasi sehingga memutuskan untuk tetap berada pada organisasi.
- 3) Kebanggaan karyawan dalam organisasi, karena memiliki identitas diri yang kuat terhadap organisasi sehingga karyawan merasa bangga pada organisasi yang membuatnya untuk mempertahankan dirinya pada organisasi tersebut.

#### **d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Dalam setiap tindakan pada organisasi, akan ada faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut Steers dalam Dessler (1999:2) dalam Darmadi (2018:203) komitmen organisasi dapat dilihat dari tiga faktor, yakni sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat oleh karyawan atas tujuan dan nilai-nilai yang dimiliki organisasi sebagai salah satu faktor komitmen organisasi.
- 2) Kemauan karyawan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan dan tujuan organisasi secara bersama-sama mengakibatkan karyawan termotivasi untuk bertahan pada organisasi.
- 1) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan karyawan berkomitmen tinggi terhadap organisasi tidak diperoleh secara otomatis, tetapi melalui upaya-upaya secara nyata khususnya oleh divisi sumber daya manusia.

#### **2.1.3 Kompensasi**

#### a. **Pengertian Kompensasi**

Dalam memenuhi tujuan pada sebuah organisasi, diperlukan berbagai sumber daya salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia sejatinya adalah makhluk hidup yang memiliki kebutuhan akan melakukan upaya-upaya untuk memenuhi kebutuhannya dengan bekerja. Manusia membutuhkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhannya dan organisasi yang membutuhkan manusia untuk mencapai tujuan organisasinya. Bagi sebagian besar karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, Mereka akan merasa lebih dihargai apabila menerima berbagai fasilitas dan status lainnya atas kontribusinya pada organisasi.

Mahmudah Enny W (2019:37) menyatakan kompensasi sebagai bentuk imbal jasa yang diberikan oleh organisasi pada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan, yang mana penghargaan tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung.

Kompensasi adalah harapan imbal balik karyawan pada pihak perusahaan sebagai suatu badan yang dapat memuaskan kebutuhannya setelah mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya. (Hakim, 2014:92)

Menurut T. Hani Handoko dalam Larasati (2018:91), Kompensasi merupakan bentuk balas jasa perusahaan kepada karyawan melalui pembayaran finansial untuk tugas yang telah dilaksanakan dan sebagai pendorong untuk melaksanakan kegiatan pada masa yang akan datang.

Dari beberapa pengertian para ahli diatas, dapat disimpulkan kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan pada karyawan sebagai bentuk

penghargaan yang diberikan dalam bentuk finansial baik langsung maupun tidak langsung, sebagai pemberian motivasi bekerja pada karyawan dalam upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan.

**b. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Dalam praktiknya pemberian dan penentuan jumlah kompensasi yang layak memiliki beberapa tujuan. Adapun tujuan pemberian kompensasi yang efektif menurut Mahmudah Enny W (2019:37-38) meliputi :

- 1) **Memperoleh SDM yang berkualitas**  
Kompensasi yang cukup tinggi sangat di butuhkan untuk memberi daya tarik pelamar. Karena pengusaha berkompentisi untuk mendapatkan karyawan yang di harapkan, maka tingkat pembayaran harus sesuai.
- 2) **Mempertahankan karyawan yang ada**  
Para karyawan dapat memutuskan meninggalkan organisasi apabila kompensasi tidak kompetitif dan tidak sesuai yang mengakibatkan akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi di dalam perusahaan.
- 3) **Menjamin keadilan**  
Manajemen kompensasi suatu organisasi akan selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat berwujud sehingga dapat menghambat perputaran karyawan.
- 4) **Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan**

Pemberian kompensasi hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku masa depan.

5) Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional diperlukan untuk membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan dengan kinerja yang dimiliki oleh masing-masing karyawannya. Tanpa adanya manajemen kompensasi efektif, bisa mengakibatkan terjadinya pemberian gaji karyawan di bayar di bawah atau di atas standar.

c. **Fungsi Kompensasi**

Pemberian kompensasi memiliki fungsi demi kesejahteraan karyawan dan kepentingan bagi organisasi. Fungsi pemberian Kompensasi menurut Mahmudah Enny W (2019:38-39) adalah sebagai berikut:

1) Pengalokasian Sumber Daya Manusia Secara Efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang memiliki prestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan mengarah pada pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dapat diartikan ada kecenderungan para karyawan melakukan pergeseran atau berpindah dari yang pemberian kompensasinya rendah ke tempat kerja yang pemberian kompensasinya lebih tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

2) Penggunaan Sumber Daya Manusia Secara Lebih Efisien dan Efektif

Pemberian kompensasi yang tinggi kepada karyawan mengandung keterkaitan bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin. Karena dengan cara tersebut, organisasi akan memperoleh manfaat atau keuntungan semaksimal mungkin. Pada bagian inilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

### 3) Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung organisasi ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara.

#### d. **Jenis-Jenis Kompensasi**

Pada dasarnya pemberian kompensasi antara organisasi yang satu dengan lainnya sering kali berbeda, baik itu dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen-komponen kompensasinya. Namun jenis kompensasi yang diberikan tidak akan terlalu jauh berbeda atau biasanya sama.

Ada beberapa jenis kompensasi yang diberikan organisasi kepada karyawan.

Mahmudah Enny W (2019:41) membagi kompensasi ke dalam dua macam, yaitu :

#### 1) Kompensasi langsung (*direct compensation*)

- a. Gaji, adalah balas jasa yang dibayar organisasi secara *continue* kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti di jajaran organisasi.

- b. Upah, merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati oleh pekerja dan pemberi upah dalam pembayarannya. Pengertian upah tidak sama dengan gaji, Jika gaji dibayar secara rutin dan tetap sedangkan upah jumlahnya dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan dan sesuai dengan kesepakatan antara kedua belah pihak.
- c. Insentif, merupakan imbal jasa langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan atau biasa disebut dengan lembur dan lain sebagainya selain tugas utamanya.

2) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tambahan yang diberikan organisasi berdasarkan kebijakan organisasi terhadap semua karyawan sebagai upaya dalam meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Seperti asuransi, tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

**e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut (Hakim, 2014:109), Tinggi rendah atau besar kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja yang terjadi pada perusahaan.
- 2) Perkembangan serikat pekerja pada perusahaan.
- 3) Kemampuan perusahaan untuk membayar.
- 4) Produktifitas yang dilakukan karyawan.
- 5) Biaya hidup pada daerah perusahaan tersebut berdiri.
- 6) Kebijakan pemerintah.

## f. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi menurut (Ermawati & Barlian, 2018) terdiri atas :

- 1) Gaji adalah imbal jasa yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kinerja mereka.
- 2) Insentif adalah kompensasi diluar gaji dan upah yang diberikan organisasi atas prestasi kerja yang memenuhi target organisasi.
- 3) Tunjangan adalah kebijakan organisasi terhadap karyawan berdasarkan loyalitas karyawan pada organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

### 2.1.4 Retensi

#### a. Pengertian Retensi

Mathis & Jackson (2006:126) menyatakan, retensi merupakan upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan agar tetap berada dalam organisasi demi mencapai tujuan sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi tersebut. Meningkatnya retensi karyawan dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi secara signifikan.

Retensi karyawan adalah segala bentuk cara yang digunakan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang kompeten dan berkualitas agar tetap bertahan dalam perusahaan dalam jangka waktu yang relatif lama. Jennifer (2005:2) dalam (Putra & Utama, 2018)

Sedangkan Menurut Sumarni (2011) dalam Dewi & Riana (2018), Retensi karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk

mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan, Retensi adalah segala cara manajemen sumber daya manusia organisasi dalam mempertahankan karyawan yang potensial, berkualitas dan memiliki dampak positif pada perusahaan dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **b. Faktor Penentu Retensi Karyawan**

Istilah retensi berkaitan dengan perputaran (*turnover*) yang berarti proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Perputaran secara sukarela atau karyawan meninggalkan organisasi karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan keluarga atau pribadi. Mathis & Jackson (2006) dalam (Nasir et al., 2020:65).

Faktor-faktor yang menentukan Retensi Karyawan yang dikemukakan oleh (Mathis & Jackson, 2006:129-135) disajikan dalam uraian berikut ini :

##### 1) Komponen Organisasi

Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif, strategi dan peluang untuk menentukan masa depan yang jelas, karyawan yang merasa diatur dengan baik oleh organisasi dan memiliki kontinuitas serta keamanan kerja yang tinggi cenderung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingginya angka retensi karyawan.

## 2) Peluang Karir Organisasi

Salah satu alasan mengapa karyawan bertahan pada organisasi karena adanya peluang pengembangan karir, hal ini dapat mempengaruhi tingkat retensi secara signifikan. Faktor yang mendasari adalah pelatihan karyawan secara rutin untuk pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan oleh organisasi.

## 3) Penghargaan

Tiga hal yang mendominasi alasan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi adalah gaji, insentif dan tunjangan. Akan tetapi ketiga hal tersebut bukan merupakan satu-satunya alasan, karyawan akan cenderung bertahan apabila mendapatkan penghargaan yang kompetitif seperti penghargaan berdasarkan kinerja.

## 4) Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Alasan mendasar karyawan bertahan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang diberikan. Organisasi harus mampu menetapkan rencana tugas dan pekerjaan yang sesuai bagi karyawan dengan memperhatikan unsur tanggung jawab, fleksibilitas kerja, kondisi kerja yang baik dilihat dari segi fisik dan non-fisik, serta keseimbangan kehidupan karyawan.

## 5) Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan dengan rekan kerja, termasuk perlakuan adil dan tidak melakukan diskriminatif yang diterima dari organisasi, dan dukungan yang berasal dari manajemen merupakan faktor penentu karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

### **c. Tujuan Retensi Karyawan**

Karhi (2012) dalam Aditeresna & Mujiati (2018) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah proses bagaimana cara organisasi memotivasi karyawan untuk tetap dengan organisasi dalam periode waktu yang maksimum atau sampai dengan proyek selesai.

Tujuan dari retensi karyawan yakni untuk mempertahankan karyawan yang dianggap memiliki kualifikasi yang baik, karena karyawan yang memiliki kualitas terbaik merupakan suatu faktor pendukung dalam memajukan organisasi. (Aditeresna & Mujiati, 2018).

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

Menurut Mathis & Jackson (2006:128), menyatakan terdapat 4 indikator di dalam retensi karyawan antara lain:

- 1) Peluang karir, organisasi menyediakan peluang karir yang sama bagi setiap karyawan.
- 2) Penghargaan, organisasi selalu memberikan penghargaan atas kinerja yang dilakukan oleh karyawan.
- 3) Hubungan karyawan, Karyawan bertahan karena rekan kerja tidak pernah bertindak diskriminatif dan organisasi bertindak adil kepada seluruh karyawan.
- 4) Rancangan tugas dan pekerjaan, kondisi kerja yang fleksibel, rencana tugas yang sesuai dengan kemampuan karyawan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan karyawan mampu membuat karyawan tetap bertahan pada organisasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Sebelum melakukan penelitian tentang Analisis Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap Peningkatan Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan KUD Sri Tanjung Desa Krai), maka terlebih dahulu peneliti mengamati dan mencermati hasil penelitian sebelumnya, diantaranya adalah :

1. (Putra & Utama, 2018), tentang “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan dilakukan di PT. Nindya Karya Wilayah IV Denpasar”. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
2. (Dewi & Riana, 2019), tentang “Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan pada Bintang Kuta Hotel”. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

3. (Aditeresna & Mujiati, 2018), tentang “Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan di Kutabex Hotel”. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
4. (Pradipta & Suwandana, 2019), tentang “Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan”. Penelitian dilakukan di Batur Natural Hot Spring Bangli. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
5. (Wandara & Wibawa, 2020), tentang “Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Non Finansial, Serta Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan”. Penelitian ini dilakukan di PT. Bakas Aneka Citra Wisata Tirta. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, selain itu kompensasi non finansial juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, serta budaya organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
6. (Darmika & Sriathi, 2019), tentang “Pengaruh Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Retensi Karyawan”. Hasil dalam penelitian ini menemukan hasil bahwa

pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

7. (Atif et al., 2011), about “*Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry*”. The results further conclude that organizational commitment has strong and positive relationship with employee job satisfaction and employee retention.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1	I Putu Agus Praditya Adi Putra dan I Wayan Mudiarta Utama (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan pada PT. Nindya Karya Wilayah IV Denpasar	Budaya Organisasi (X1) Komitmen Organisasional (X2) Kompensasi (X3) Retensi Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
2	Kadek Elsa Osiana Dewi dan I Gede Riana (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan pada Bintang Kuta Hotel	Pengembangan Karir (X1) Kompensasi (X2) Komitmen Organisasional (X3) Retensi Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Kompensasi, pengembangan karir, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
3	Kadek Arya Reta Aditeresna dan Ni Wayan Mujiati (2018)	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi	Kompensasi (X1) Kepuasan Kerja (X2) Pengembangan Karir (X3) Retensi Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil
		Karyawan di Kutabex Hotel			
4	Putu Suindra Aditya Pradipta dan I Gusti Made Suwandana (2019)	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan pengembangan karir Terhadap Retensi Karyawan di Batur Natural Hot Spring Bangli	Kompensasi (X1) Kepuasan Kerja (X2) Pengembangan Karir (X3) Retensi Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
5	Diva Ditya Mersita Wandara dan I Made Artha Wibawa (2020)	Pengaruh kepuasan Kerja, Kompensasi Non Finansial, Serta Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan di PT. Bakas Aneka Citra Wisata Tirta	Kepuasan Kerja (X1) Kompensasi Non Finansial (X2) Budaya Organisasi (X3) Retensi Karyawan (Y)	Uji Asumsi Klasik, Regresi Linier Berganda, Uji Ketepatan Model, dan Pengujian Hipotesis.	Kepuasan kerja, kompensasi non finansial dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan.
6	Ni Komang Astri Pramita Darmika dan Anak Agung Ayu Sriathi (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional Dan <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Retensi Karyawan di The Lokha Ubud	Pengembangan Karir (X1) Komitmen Organisasional (X2) <i>Perceived Organizational Support</i> (X3) Retensi Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dan <i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
7	Atif Anis , Kashif-ur-Rehman, Ijaz-Ur-Rehman , Muhammad Asif Khan and Asad Afzal	<i>Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry</i>	<i>organizational commitment (X)</i> <i>job satisfaction (Y1)</i> <i>employee retention (Y2)</i>	Structural Equation Modeling (SEM)	komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja karyawan dan retensi karyawan.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil
	Humayoun (2011)				

Sumber : Penelitian Terdahulu

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran yang baik diharapkan dapat menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti, jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Jika dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka perlu juga dijelaskan mengapa variabel tersebut ikut terlibat dalam penelitian. Jadi, kerangka pemikiran merupakan pengorganisasian secara utuh tentang hubungan antar variabel dependen dan independen yang disusun dari berbagai teori yang telah diuraikan. Selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antara variabel penelitian. (Sugiyono, 2014:60).

Berdasarkan judul penelitian, teori-teori yang digunakan, dan variabel bebas yaitu budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi, sedangkan peningkatan retensi karyawan sebagai variabel terikatnya. Untuk memudahkan pemahaman tentang konsep yang digunakan, kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:

## Teori :

1. **Budaya Organisasi**

Robert & Angelo (2014:62) dalam Mahmuda Enny W. (2019), Wibowo (2016:8) dalam Tannady (2017:247), Sutrisno (2018:1-2)

2. **Komitmen Organisasi**

Mathis & Jackson (2006:122), Bashaw & Grant (1994:9) dalam Darmadi (2018:201)

3. **Kompensasi**

Mahmudah Enny W (2019:37), Abdul Hakim (2009:92), T. Hani Handoko dalam Sri Larasati (2018:91)

4. **Retensi Karyawan**

Mathis & Jackson (2006:126), Jennifer (2005:2) dalam Putra & Utama (2018), Sumarni dalam Dewi & Riana (2018)

## Penelitian Terdahulu :

1. Putra, I.P.P.A., & Utama, I.W.M. (2018) judul “Pengaruh Budaya Organisasional, Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan pada PT. Nindya Karya Wilayah IV Denpasar”
2. Dewi, K.E.O., & Riana, I.G. (2019) judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan pada Bintang Kuta Hotel”
3. Aditeresna, K.A.R., & Mujiati, N.W. (2018) judul “Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja & Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan di Kutabex Hotel”
4. Pradipta, P.S.A., & Suwandana, I.G.M. (2019) judul “Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan di Batur Natural Hot Spring Bangli”
5. Darmika, N. K. A. P., & Sriathi, A. A. A. (2019) judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Retensi Karyawan di The Lokha Ubud”.
6. Cahyadi, M. K., & Utama, I.W.M. (2018) judul “Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Retensi Pegawai Kontrak di BAPPEDA Litbang Provinsi Bali”
7. Anis, A., Rehman, K., Khan, M.A., & Humayoun, A.A. (2011) judul “Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Retention in Pharmaceutical Industry”

HIPOTESIS





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

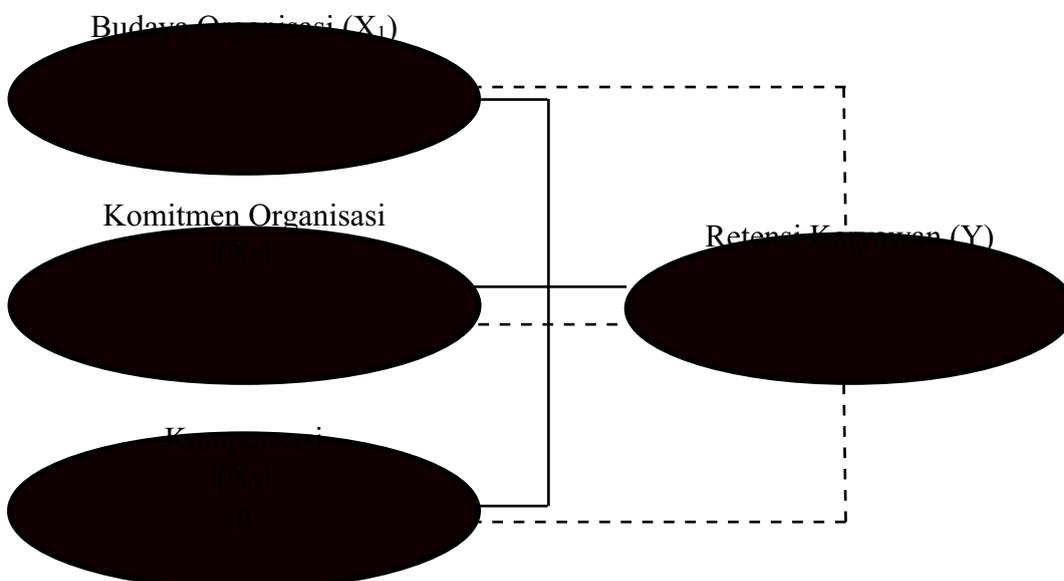
Sumber : Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu

## 2.4 Kerangka Konseptual

Sarmanu (2017:36) mengatakan bahwa kerangka konseptual berisi tentang variabel yang akan diteliti, yang berisi pengaruh hubungan antar variabel. Kerangka konseptual berperan dalam memudahkan pemahaman hipotesis, rumusan masalah dan metode penelitian yang dilakukan.

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. (Sugiyono, 2014:42)

Kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Sumber : Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu

Keterangan :

————— : Garis Simultan

- - - - - : Garis Parsial

## 2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris. (Sugiyono, 2014:64).

1.

2.

2.1.

2.2.

2.3.

2.4.

2.5.

### 2.5.1. Hipotesis Pertama

Teori yang dikemukakan oleh Mita (2014) yang dikutip oleh (Putra & Utama, 2018) mengenai berbagai alasan keputusan karyawan untuk tetap tinggal adalah budaya organisasi, dukungan dari rekan kerja dan atasan, peluang pertumbuhan karir, pemberian kompensasi, kegiatan keterlibatan karyawan, pelatihan dan

pengembangan, lingkungan kerja yang positif dan kondisi kerja yang baik. Mathis & Jackson (2006:128) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan pada organisasi.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Putra & Utama, 2018) yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Wandara & Wibawa (2020) dalam penelitiannya juga menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan landasan teoritis dan empiris maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi yang signifikan terhadap peningkatan Retensi Karyawan di KUD Sri Tanjung Desa Krai

### **2.5.2 Hipotesis Kedua**

Teori yang dikemukakan oleh Moorhead & Griffin (2013:73), komitmen organisasi merupakan identitas dan ikatan karyawan pada suatu organisasi. Karyawan yang sangat berkomitmen, akan melihat dirinya sebagai anggota setia organisasi tanpa melihat ketidakpuasan yang didapatkan dari organisasi. Kaur (2012) dalam (Putra & Utama, 2018), menyatakan bahwa retensi karyawan benar-benar dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dewi & Riana, 2019), (Darmika & Sriathi, 2018) dan (Atif et al, 2011) yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan landasan teoritis dan empiris maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh komitmen organisasi yang signifikan terhadap peningkatan Retensi Karyawan di KUD Sri Tanjung Desa Krai

### 2.5.2. Hipotesis Ketiga

Pekerja sebagai manusia memiliki kebutuhan yang harus selalu dipenuhi, untuk itulah manusia bekerja dengan harapan mendapatkan kompensasi untuk memenuhi kebutuhannya. Sebagaimana teori yang dijelaskan oleh Larasati (2018:89), pemberian kompensasi sangat penting dalam sebuah organisasi karena memperlihatkan upaya organisasi untuk mempertahankan karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang layak akan membuat karyawan merasa dihargai oleh organisasi sehingga karyawan akan termotivasi dan akan bekerja dengan lebih baik untuk organisasi dan secara tidak langsung karyawan akan bertahan di dalam organisasi.

Hipotesis ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wandara & Wibawa, 2020), menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pradipta & Suwandana, 2019) dan (Aditeresna & Mujiati, 2018), bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan.

Berdasarkan landasan teoritis dan empiris maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh kompensasi yang signifikan terhadap peningkatan Retensi Karyawan di KUD Sri Tanjung Desa Krai

### 2.5.3. Hipotesis Keempat

Mathis & Jackson (2006:129) menyatakan retensi karyawan dipengaruhi faktor komponen organisasional dan penghargaan yang termasuk nilai, budaya, gaji dan tunjangan. Menurut Lamba dan Choudary (2013) dalam (Darmika & Sriathi, 2019) komitmen organisasional merupakan sikap loyal karyawan yang membuat mereka memiliki keinginan untuk tetap bekerja dan bertahan dalam suatu organisasi.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Putra & Utama, 2018) bahwa budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan budaya organisasi yang baik, komitmen organisasional yang tinggi, dan sistem pembayaran kompensasi yang sesuai mendorong karyawan untuk tetap bertahan di dalam perusahaan.

H4 : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi yang signifikan secara simultan terhadap peningkatan Retensi Karyawan di KUD Sri Tanjung Desa Krai