

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat memberikan kepada para karyawan pemahaman yang jelas tentang “cara penyelesaian urusan di sekitarnya”. Budaya memberikan stabilitas pada organisasi. Namun, apakah budaya organisasi itu?

Menurut Mathis dan Jackson (2006, p68) menyatakan bahwa budaya organisasional (*organizational culture*) adalah nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh sebuah angkatan kerja.

Menurut Schein (1992) dalam Gary Yukl (2005, p334) menyatakan bahwa budaya sebuah kelompok atau organisasi adalah asumsi dan keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka di dalamnya, sifat dari waktu dan ruang, sifat manusia, dan hubungan manusia.

Menurut Kotler (2005, p77) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah “pengalaman, cerita, keyakinan, dan norma bersama yang menjadi ciri organisasi”. Namun, bila memasuki perusahaan, kita akan menjumpai budaya perusahaan seperti cara orang berpakaian, cara mereka berbicara satu sama lain, dan juga cara mereka menyambut pelanggan.

Dan sedangkan menurut Robbins (2006, p721) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan dalam sebuah kelompok atau organisasi yang menjadi ciri organisasi sehingga membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

2.1.2 Proses Penciptaan Budaya

Terciptanya budaya organisasi terjadi dalam tiga cara (Robbins, 2006, p729), yaitu:

1. Para pendiri hanya memperkejakan dan mempertahankan karyawan yang berfikir dan merasakan cara yang mereka tempuh
2. Mereka mengdoctrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berfikir dan cara berperasaan mereka
3. Perilaku pendiri itu sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka.

Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam ke dalam budaya organisasi.

2.1.3 Fungsi Budaya

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Lima fungsi budaya dalam organisasi (Robbins, 2006, p724), antara lain:
 - a. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; artinya, budaya menciptakan suatu perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain
 - b. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi
 - c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang
 - d. Budaya meningkatkan kemantapan sosial

- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
2. Menurut Schein dalam Moh. Pabundu Tika (2006, p13) Fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu:
 - a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi.

Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain
 - b. Fase pertengahan hidup organisasi.

Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi
 - c. Fase dewasa.

Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.
 3. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Moh. Pabundu Tika (2006, p13) fungsi budaya dibagi menjadi menjadi empat, yaitu:
 - a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
 - b. Memudahkan komitmen kolektif (bersama-sama).
 - c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
 - d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

2.1.4 Budaya Organisasi Kuat Lawan Budaya Lemah

Membedakan budaya kuat dan lemah telah menjadi makin populer. Disini penalarannya adalah bahwa budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung terkait dengan pengurangan tingkat keluar masuknya karyawan (Robbins, 2006, p724).

Dalam budaya kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Satu hasil spesifik dari budaya yang kuat seharusnya adalah menurunnya tingkat keluarnya karyawan. Budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dan selanjutnya ciri ini mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi itu.

2.1.5 Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Terdapat tujuh karakteristik primer pada budaya organisasi (Robbins, 2006, p721), antara lain sebagai berikut:

1. **Inovasi dan pengambilan risiko** ; Se jauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko
2. **Perhatian terhadap detail** ; Se jauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan) dan perhatian terhadap detail
3. **Orientasi hasil** ; Se jauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu
4. **Orientasi orang** ; Se jauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu

5. **Orientasi tim** ; Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu
6. **Keagresifan** ; Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai
7. **Kemantapan** ; Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2006, p103) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan; mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang dari ideal dan sebagainya. Hal itu berarti penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya adalah perhitungan rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif

Greenberg dan Baron (2003) dalam Wibowo (2008, p299) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio (1995) dalam Wibowo (2008, p299) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut Werther, Jr dan Keith Davis (1986) dalam Haryo Setiadi (2004, p73) kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Locke (muchinsky, 1990) dalam Haryo Setiadi (2004, p73) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosi bahagia atau positif

sebagai hasil dari pengalaman kerja tertentu. Kepuasan kerja lebih bersifat individual dan sangat personal.

Menurut Rivai (2004, p475) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi atau sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas, suka atau tidak suka pada pandangan seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

2.2.2 Teori kepuasan kerja

Menurut Rivai (2004, p475-476) Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
2. Teori keadilan (*equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi

karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variable secara kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies (hygiene factors)*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini menimbulkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

2.2.3 Korelasi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2008, p304) hubungan antara kepuasan kerja dengan variable lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa

manajer dapat memengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Beberapa korelasi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a. *Organizational commitment* (komitmen organisasi)

Komitmen organisasi mencerminkan tingkatan di mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktivitas lebih tinggi (Wibowo, 2008, p304).

b. *Employee Retention* (Retensi karyawan)

Para manajer harus mempunyai ketertarikan terhadap sikap karyawan mereka karena sikap memberikan peringatan atas potensi masalah dan karena sikap mempengaruhi perilaku. Karyawan yang puas dan berkomitmen, mempunyai nilai pengunduran diri dan keabsenan rendah. Karena para manajer ingin menekan turun tingkat keabsenan dan meningkatkan tingkat retensi, terutama para karyawan produktif, mereka akan melakukan segala hal yang akan membuahkan sikap-sikap pekerjaan positif (Robbins, 2006, p110-111).

2.2.4 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa teori mengenai teori kepuasan kerja dan salah satunya adalah teori dua faktor. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan yaitu *satisfies* atau motivator. Satisfies ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja (Rivai, 2004, p476), antara lain:

1. pekerjaan yang menarik
2. penuh tantangan

3. ada kesempatan untuk berprestasi
4. kesempatan memperoleh penghargaan
5. promosi.

2.3. Komitmen

2.3.1 Definisi Komitmen

Menurut Porter (1974) dalam Mutiara Sibarani Panggabean (2004, p135) memberikan definisi komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Dipihak lain, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja).

Menurut Mowdy, Porter dan Steers (Schultz, 1994) Dalam Haryo Setiadi (2004, p75) menyebutkan bahwa komitmen adalah sifat seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi
2. Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya
3. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan adalah hubungan antara karyawan dengan organisasi yang ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi, menerima nilai dan tujuan organisasi serta bersedia untuk berusaha keras demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi.

2.3.2 Bentuk-Bentuk komitmen

Menurut Meyer dan Allen (1990) dalam Mutiara Sibarani Panggabean (2004, p135), mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen karyawan, yaitu :

1. *Affective commitment*, tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi. Menambahkan bahwa pada komitmen ini adanya keterlibatan individu terhadap organisasinya
2. *Continuance commitment*, suatu penilaian terhadap biaya terkait dengan meninggalkan organisasi. muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain
3. *Normative commitment*, merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psychological terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang disadarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain. Komitmen ini timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi tetap tinggal dengan organisasi karena mereka mau. Orang-orang ini mengenal organisasi dan terikat untuk tetap menjadi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Mereka yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi tetap tinggal dalam organisasi karena mereka butuh untuk berbuat demikian. Mereka tetap tinggal karena mereka akan mendapatkan uang pensiun, fasilitas, dan senioritas atau mereka harus membayar biaya karena pindah kerja, bukan karena adanya hubungan *affective* yang menyenangkan dengan organisasi.

2.3.3 Faktor-Faktor Komitmen Karyawan

Menurut David (Minner, 1997) yang dikutip oleh Sopiah (2008, p163), mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan, yaitu :

1. **Faktor personal** ; misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, kepribadian
2. **Karakteristik pekerjaan** ; misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
3. **Karakteristik struktur** ; misalnya besar atau kecilnya perusahaan, kehadiran serikat pekerja
4. **Pengalaman kerja** ; Pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada perusahaan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam perusahaan tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.4. Retensi Karyawan

2.4.1 Definisi Retensi Karyawan

Retensi sumber daya manusia atau karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006, p126), adalah upaya untuk mempertahankan karyawan yang telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan. Mudahnya, dengan perputaran lebih rendah, setiap individu yang diperlihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi, dan dilatih.

2.4.2 Faktor-Faktor Retensi Karyawan

menurut Mathis dan Jackson (2006, p128-135), ada beberapa faktor penentu retensi karyawan, yaitu:

1. Komponen organisasional

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.

- **Budaya dan Nilai Organisasional**

Budaya Organisasional adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional.

Nilai Organisasional utama yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan adalah kepercayaan. Karyawan yang yakin bahwa mereka dapat mempercayai para manajer, rekan kerja, sistem keadilan organisasi tidak begitu berkeinginan meninggalkan pemberi kerjanya saat ini.

- **Strategi, Peluang, dan Manajemen Organisasional**

Dalam beberapa organisasi, peristiwa eksternal dianggap sebagai ancaman, sedangkan organisasi lain menganggap perubahan sebagai tantangan yang membutuhkan respons. Pendekatan akhir dapat menjadi keunggulan kompetitif, terutama sebuah organisasi berada dalam industri yang semakin meningkat dan dinamis.

Karyawan memandang organisasi mereka dari perencanaan masa depan dari kepemimpinan organisasional mereka. Apabila perusahaan tidak dikelola dengan baik, karyawan mungkin akan merasa bosan yang akan ditunjukkan dengan ketidakefisienan dalam pekerjaan yang dihadapi.

- **Kontinuitas, dan Keamanan Kerja**

Persoalan ketidakamanan kerja biasanya meningkat ketika karyawan menjadi lebih tua karena mereka merasa akan mengalami lebih banyak kesulitan dalam mencari pekerjaan yang sebanding dengan pekerjaan sebelumnya.

2. Peluang karir

Survey terhadap karyawan di semua jenis pekerjaan tetap menunjukkan bahwa usaha pengembangan karir organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan.

Peluang karir dapat di lihat dari 2 segi, yaitu :

- **Pengembangan dan bimbingan**

Organisasi menyampaikan peluang dan pengembangan karir dalam berbagai cara. Program bantuan biaya kuliah memungkinkan para karyawan untuk mengejar peluang pendidikan dan pelatihan tambahan yang mungkin memperbesar angka retensi karyawan.

- **Perencanaan karir**

Organisasi juga meningkatkan retensi karyawan dengan mengupayakan perencanaan karir formal. Usaha pengembangan karir sering meliputi program bimbingan dimana manajer dan profesional yang berpengalaman bertugas sebagai “pelatih karir” untuk karyawan yang lebih muda atau yang kurang pengalaman.

3. Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja datang dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Menurut banyak survey dan pengalaman satu hal yang penting terhadap retensi karyawan adalah mempunyai praktik kompensasi kompetitif.

Faktor yang mempengaruhi penghargaan berupa:

- **Gaji dan tunjangan yang kompetitif**

Gaji dan tunjangan harus kompetitif, artinya harus “dekat” dengan apa yang diberikan oleh perusahaan yang lain dan apa yang diyakini oleh karyawan sesuai dengan kapabilitas, pengalaman, dan kinerja karyawannya.

- **Perbedaan penghargaan kinerja**

Banyak individu mengharapkan penghargaannya berbeda dengan penghargaan orang lain berdasarkan pada kinerja mereka masing-masing. Hasil survey mengenai penghargaan di tempat kerja menemukan bahwa individu merasa lebih puas dengan tingkat aktual gaji mereka daripada proses yang digunakan untuk menentukan gaji.

Perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer.

- **Pengakuan**

Pengakuan juga dapat bersifat nyata maupun tidak nyata. Umpan balik dari para manajer dan supervisor yang mengakui usaha dan kinerja ekstra dari individu adalah dengan memberikan pengakuan.

- **Tunjangan dan bonus special**

Tunjangan adalah kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada seseorang karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional. Beberapa perusahaan menggunakan banyak tunjangan dan bonus spesial untuk menarik dan mempertahankan karyawannya. Dengan memberikan tunjangan dan bonus spesial, perusahaan berharap dapat mengurangi waktu yang dihabiskan oleh para karyawan sesuai jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan pribadi dan juga ingin karyawan-karyawannya akan bekerja lebih lama. Bentuk-bentuk tunjangan yang diberikan perusahaan juga cukup beragam, mulai dari tunjangan transportasi, kendaraan operasional (*company car*), biaya ponsel, makan, hingga lembur.

4. Rancangan tugas dan pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Beberapa organisasi menemukan bahwa angka perputaran karyawan yang tinggi dalam beberapa bulan lamanya pekerjaan sering kali dihubungkan dengan usaha penyaringan seleksi yang kurang memadai. Analisis selanjutnya ditemukan bahwa banyak karyawan yang dipekerjakan tidak memiliki PKK-PKK yang sesuai untuk pekerjaan tersebut, akhirnya karyawan tersebut keluar. Setelah individu ditempatkan ke dalam pekerjaan, beberapa faktor pekerjaan mempengaruhi retensi karyawan.

Faktor yang mempengaruhi rancangan tugas dan pekerjaan berupa:

- **Tanggung Jawab dan Otonomi Kerja**

Dalam sebuah perusahaan, setiap orang harus mempunyai tanggung jawab akan pekerjaannya masing-masing. Selain tanggung jawab yang harus dimiliki oleh karyawan, otonomi kerja juga penting, karena bukan hanya atasan saja yang dapat memberi masukan kepada karyawan untuk memajukan perusahaan, tetapi setiap orang berhak mengeluarkan pendapatnya melalui rapat yang biasa diadakan guna masa depan perusahaan yang cerah.

- **Fleksibilitas kerja**

Fleksibilitas kerja sangatlah penting dalam munculnya tekanan beban kerja organisasional yang telah meningkat karena penyusunan ulang dan “perubahan ukuran” organisasi. Satu cara yang digunakan oleh para pemberi kerja dalam fleksibilitas kerja adalah alternatif penjadwalan kerja, dimana peran teknologi terutama internet dapat menambah fleksibilitas kerja karena memungkinkan beberapa pekerjaan dapat dilakukan dimana pun.

- **Keseimbangan kerja atau kehidupan**

Salah satu manfaat terbesar dari fleksibilitas kerja sangat berkaitan dengan usaha pekerjaan atau keluarga oleh para pemberi kerja. Program kerja atau kehidupan yang diberikan oleh para pemberi kerja dapat mencakup banyak hal, misalnya meliputi opsi pekerjaan atau tugas, seperti penjadwalan kerja yang fleksibel, pusat kebugaran di tempat, pertolongan pengasuhan anak dan orang tua, serta kebijakan cuti sakit. Tujuan dari semua penawaran ini adalah untuk menyampaikan bahwa para pemberi kerja mengakui tantangan yang dihadapi para karyawan ketika menyeimbangkan tuntutan kerja atau kehidupan.

5. Hubungan karyawan

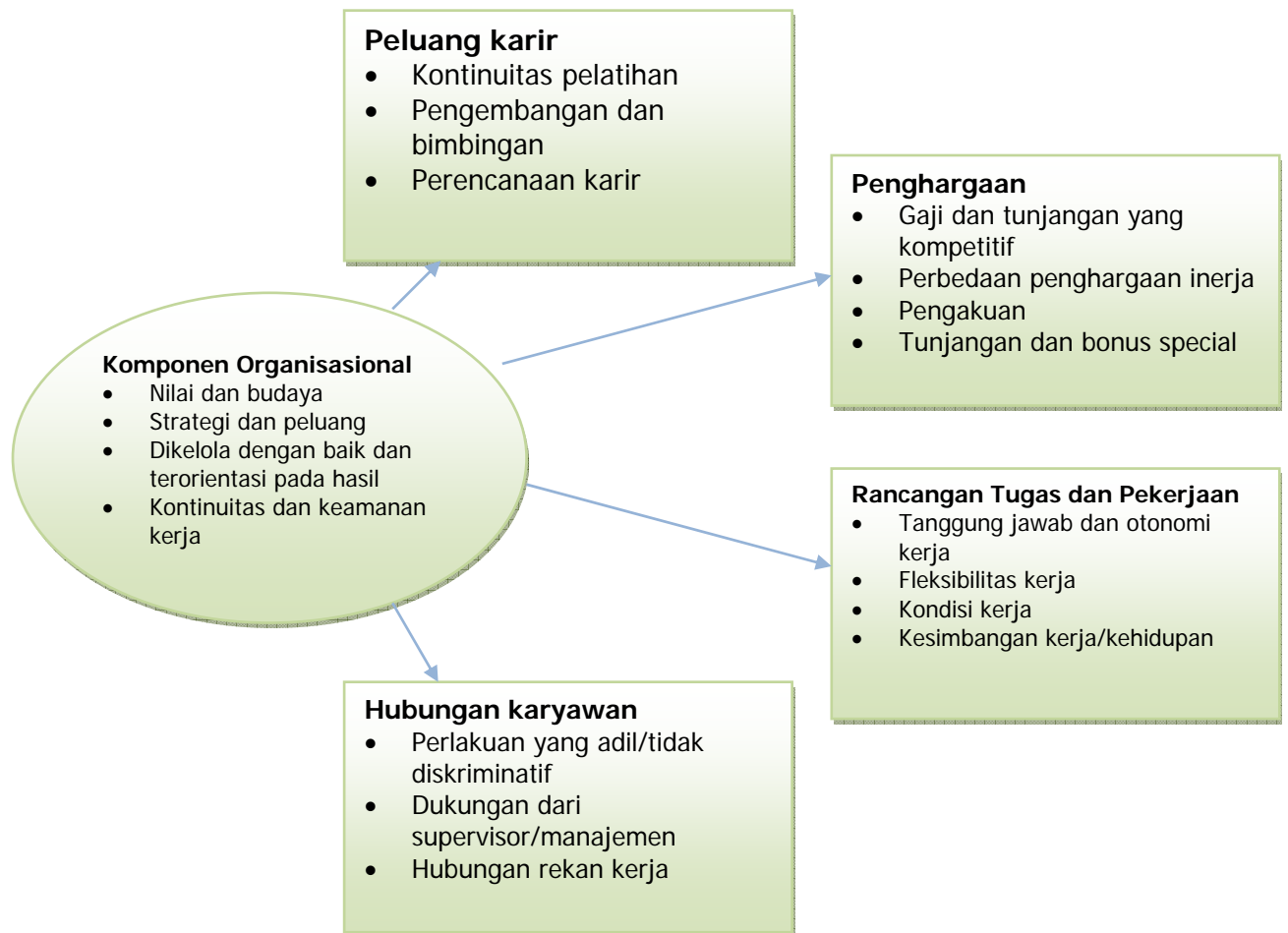
Pola hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi menjadi faktor yang diketahui dapat mempengaruhi retensi karyawan. Faktor yang mempengaruhinya, adalah sebagai berikut:

- **Perlakuan yang adil atau tidak diskriminatif**

Perbedaan demografi tempat kerja yang semakin besar membuat perlakuan yang tidak diskriminatif dari semua karyawan, tanpa menghiraukan jenis kelamin, usia, dan faktor-faktor lain menjadi sangat penting.

- **Dukungan dari supervisor atau manajemen dan hubungan rekan kerja**

Kumpulan faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada dukungan dari supervisor atau manajemen dan hubungan rekan kerja yang baik dalam sebuah perusahaan. Banyak individu membangun hubungan yang akrab dengan rekan kerja. karena hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan karir seorang karyawan.



Gambar 2.1 Faktor Penentu Retensi Karyawan

Sumber : Mathis dan Jackson (2006, p129)

2.5 Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam sub bab ini akan dilakukan sedikit ulasan tentang penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen karyawan dan retensi karyawan :

- a. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen dan dampaknya pada retensi.

Menurut Harry Widyanoro dan Yudi Sutarso dalam *Ventura: Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi* vol. 10 no. 1 (2007) yang berjudul "Memahami dinamika kepuasan kerja, komitmen dan retensi." Dari hasil penelitian ini menerima kesimpulan, bahwa: fenomena kepuasan kerja pada konteks guru taman kanak-kanak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap tingkat retensi. Secara tidak langsung, pengaruh kepuasan kerja terhadap tingkat retensi dimediasi oleh komitmen berkesinambungan.

- b. Pengaruh antara kepuasan kerja dan budaya terhadap komitmen.

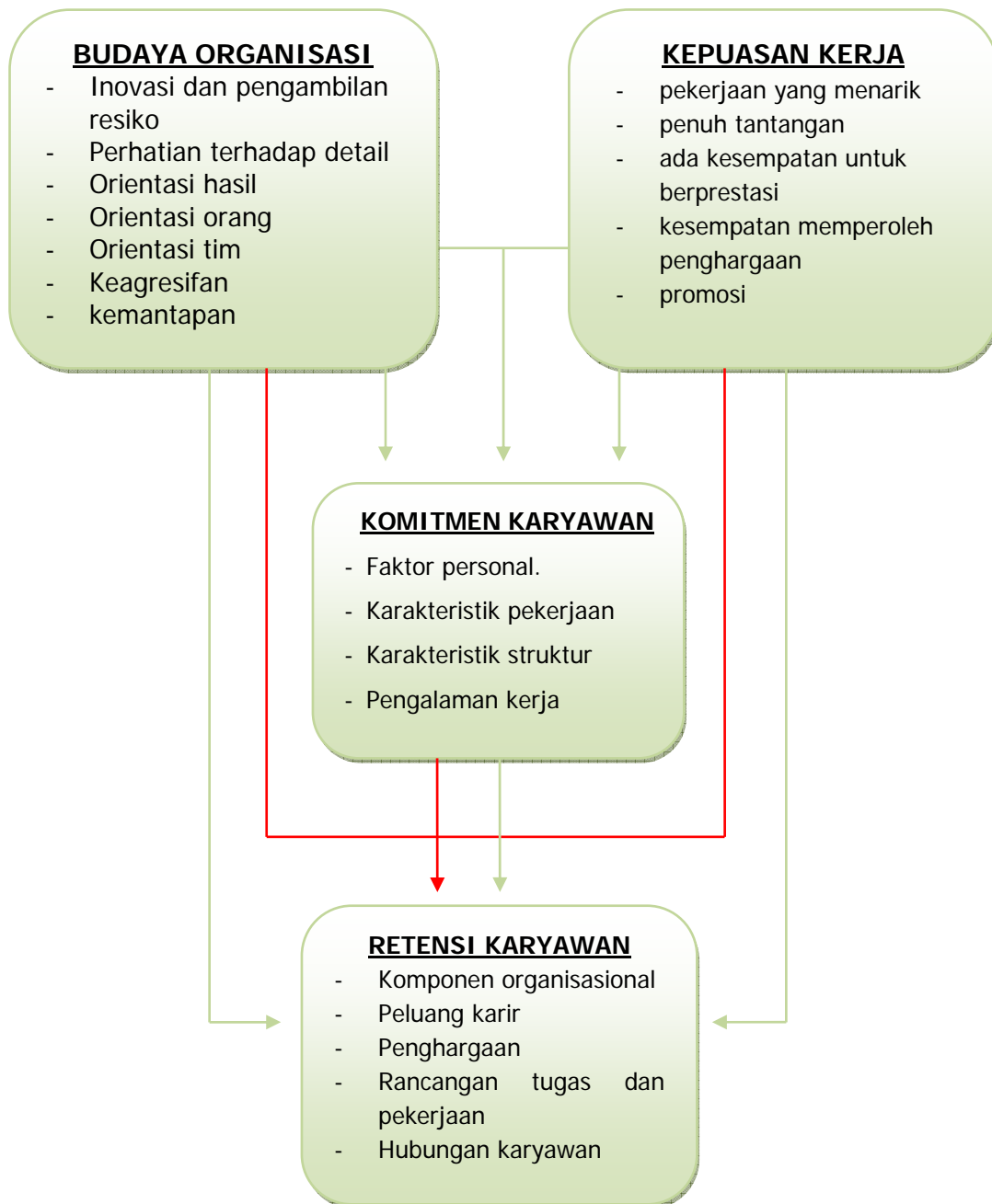
Menurut Chairul Muriman S., M.S Idrus, Armanu Thoyib, dan Margono dalam *Jurnal Aplikasi Manajemen*, volume 6, nomor 1 April 2008 yang berjudul "Pengaruh budaya organisasi dan stress terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Studi di kepolisian Negara RI sector, kepolisian Negara RI daerah Jawa Timur." , Dari hasil penelitian ini menerima kesimpulan, bahwa:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah signifikan positif dan kuat, hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka komitmen organisasi dan kepuasan kerja semakin meningkat
2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, sebaliknya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka kepuasan kerja semakin meningkat, sebaliknya semakin tinggi kepuasan kerja maka komitmen terhadap organisasi semakin tinggi.

c. Pengaruh budaya organisasi terhadap Retensi karyawan.

Menurut Nandita Chatterjee dalam *ASBM Journal of Management*, II (2) 2009 yang berjudul "*A Study of organizational culture and its effect on employee retention*", Dari hasil penelitian ini menerima kesimpulan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berperan penting dalam memastikan retensi karyawan dalam organisasi.

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber : Penulis

2.7 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2008, p93), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Ho : tidak ada pengaruh antar variabel.

Ha : ada pengaruh antar variable.

Berdasarkan dari permasalahan yang diajukan dari tujuan penelitian serta tinjauan pustaka, maka kesimpulan sementara yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Untuk T-1

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variable budaya organisasi (X1) terhadap komitmen karyawan (Y)

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara variable budaya organisasi (X1) terhadap komitmen karyawan (Y)

2. Untuk T-2

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variable kepuasan kerja (X2) terhadap komitmen karyawan (Y)

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara variable kepuasan kerja (X2) terhadap komitmen karyawan (Y)

3. Untuk T-3

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variable budaya organisasi (X1) dan kepuasan kerja (X2) secara simultan terhadap komitmen karyawan (Y)

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara variable budaya organisasi (X1) dan kepuasan kerja (X2) secara simultan dan signifikan terhadap komitmen karyawan (Y)

4. Untuk T-4

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variable budaya organisasi (X1) terhadap retensi karyawan (Z)

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara variable budaya organisasi (X1) terhadap retensi karyawan (Z)

5. Untuk T-5

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variable kepuasan kerja (X2) terhadap retensi karyawan (Z)

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara variable kepuasan kerja (X2) terhadap retensi karyawan (Z)

6. Untuk T-6

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variable Komitmen karyawan (Y) terhadap retensi karyawan (Z)

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara variable Komitmen karyawan (Y) terhadap retensi karyawan (Z)

7. Untuk T-7

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variable budaya organisasi (X1), kepuasan kerja (X2), dan komitmen karyawan (Y) secara simultan terhadap retensi karyawan (Z)

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara variable budaya organisasi (X1), kepuasan kerja (X2), dan komitmen karyawan (Y) secara simultan terhadap retensi karyawan (Z)