

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pulau Bali merupakan salah satu destinasi wisata terkenal yang ada di Indonesia. Bali yang memiliki keragaman adat budaya dan panorama alam yang sangat indah menjadi ciri khas dan daya tarik wisata. Dengan keragaman budaya, ciri khas dan keunikan yang dimiliki, mampu menarik wisatawan dari mancanegara maupun lokal untuk berkunjung ke Pulau Bali. Bisnis pariwisata yang ada di Bali sangat menjanjikan, sehingga banyak berdiri perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa. Salah satu pelayanan jasa yang dimiliki Bali adalah hotel yang berfungsi sebagai sarana akomodasi tempat menginap para wisatawan.

Perkembangan bisnis di bidang perhotelan di Bali saat ini dirasakan semakin maju dan pesat yang membawa dampak pada persaingan bisnis yang semakin ketat, karena pada dasarnya hotel sudah menjadi kebutuhan bagi setiap kalangan baik swasta maupun pemerintah. Keberhasilan sebuah hotel tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia (SDM) yang ada didalamnya. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting. Tanpa adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak akan berjalan, tidak akan berproduksi, dan tidak akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Begitu pula pada perusahaan pelayanan jasa yang ada di Bali, tenaga kerja atau sumber daya manusia dapat mempengaruhi perkembangan hotel dan ikut berperan dalam menjalankan aktivitas hotel (Mustika, 2012). Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik, jika perusahaan tidak dapat mengelola

sumber daya manusia dengan baik maka akan berdampak pada tingginya keinginan untuk keluar dari karyawan.

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan sangat bergantung kepada sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Kegagalan dalam mengelola SDM dapat menyebabkan gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik dalam kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi tersebut. Perusahaan yang mengalami kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia dapat memicu keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, hal ini tentu saja dapat memperburuk kondisi perusahaan. Hal yang dapat menjadi kunci kesuksesan suatu organisasi adalah kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan potensialnya atau disebut juga sebagai retensi karyawan. Oleh karena itu, pihak manajemen harus mampu menjaga tenaga kerjanya dengan baik agar tetap bertahan (*retention*).

Retensi karyawan adalah cara perusahaan untuk mempertahankan karyawan-karyawan yang dilihat memiliki keterampilan agar tetap berada di perusahaan (Mardhani dan Dewi, 2022). Tujuan retensi adalah untuk mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Retensi karyawan harus diimplementasikan dengan baik, sehingga tingkat *turnover* akan rendah, karena menjaga retensi karyawan akan meningkatkan kekuatan dan produktivitas perusahaan (Saraswati, 2022). Dengan rendahnya *turnover*, perusahaan akan menghemat biaya-biaya salah satunya adalah biaya seleksi dan rekrutmen. Tingginya retensi karyawan akan berpengaruh pada kinerja organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan misi organisasi. Hal itu didukung oleh

pendapat Aprillia dan Mukti (2018), bahwa organisasi dapat mencapai sasaran dipengaruhi oleh tingginya retensi karyawan. Jadi, *turnover* yang rendah akan meningkatkan retensi karyawan yang mana juga meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan adalah kompensasi. Kompensasi adalah bentuk balas jasa atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai hasil dari kontribusi, keterampilan, dan waktu yang mereka berikan kepada perusahaan. Kompensasi yang diterima karyawan dapat berupa kompensasi finansial maupun non finansial. Melalui kompensasi, karyawan akan lebih semangat dalam bekerja. Dengan demikian perusahaan harus terbuka kepada karyawan mengenai kompensasi apa saja yang diterima karyawan bila bekerja di perusahaan tersebut, tentunya sesuai dengan kinerja karyawan masing-masing (Ngazo dan Putranti, 2022).

Hasil penelitian Suwaji dan Sabella (2019) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pernyataan tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Murtiningsih (2020) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Semakin besar kompensasi maka akan semakin tinggi tingkat retensi karyawan. Penelitian lain oleh Suta dan Ardana (2019) juga mendapati hasil yang sama yaitu kompensasi meningkatkan tingkat motivasi yang berkorespondensi terhadap meningkatnya retensi karyawan. Perusahaan yang memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif mampu membuat karyawan berkomitmen karena telah merasa nyaman secara finansial.

Namun, berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra (2021) yang menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi retensi karyawan adalah lingkungan kerja. Untuk menjamin karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan aman sehingga berpengaruh terhadap retensi karyawan maka diperlukan perhatian terhadap lingkungan kerja karyawan. Karyawan akan merasa lebih puas dan berkomitmen terhadap perusahaan dan apabila karyawan mempunyai pengalaman positif dari lingkungan kerja, karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di perusahaan tersebut (Martini dan Wajdi, 2020). Perusahaan perlu berupaya merancang lingkungan kerjanya se layak mungkin seperti yang memberikan rasa aman, menyenangkan, dan mendukung sehingga penampilan karyawan meningkat yang berdampak pada keinginannya untuk tetap tinggal di dalam perusahaan (Saraswati, 2022).

Penelitian ini lebih menekankan pada variabel lingkungan kerja non fisik, hal ini dikarenakan lingkungan kerja non fisik memiliki kaitan yang erat dengan hubungan karyawan dengan atasan maupun rekan kerja, tingkat kesejahteraan dan faktor yang berkaitan dengan tempat kerja. Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang merujuk pada aspek-aspek yang psikis atau tidak dapat dilihat secara langsung melainkan dapat dirasakan. Karyawan dapat merasakan lingkungan kerja non fisik melalui hubungan karyawan dengan atasan maupun sesama rekan kerja. Astuti dan Dewi (2019) menyatakan bahwa, semakin baik lingkungan kerja yang diciptakan suatu perusahaan maka retensi karyawan pada perusahaan akan semakin meningkat.

Edwin dalam Astuti dan Dewi (2019) menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik telah menjadi faktor yang lebih efektif dari faktor lainnya dalam menjaga retensi karyawan karena jika karyawan memiliki pengalaman yang positif dari lingkungan kerja, menyebabkan karyawan tersebut bertahan lebih lama pada perusahaan. Pendapat tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Dewi (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Frimayasa (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

Selain kompensasi dan lingkungan kerja non fisik, faktor lain yang dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan adalah *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* merupakan persepsi atau pandangan karyawan terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan kepada karyawan atas kontribusi mereka, dan peduli dengan kesejahteraan karyawan serta keterlibatan karyawan dalam hubungan timbal balik dengan organisasi (Agustian dan Fitria, 2020). Semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan, semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan serta, mempengaruhi tingkat niat mereka untuk tetap bersama organisasi (Islam dkk., 2018).

Perusahaan dalam upaya meningkatkan retensi karyawan diperlukan adanya dukungan dari organisasi (*perceived organizational support*) yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Suta dan Ardana (2019) mengenai pengaruh *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan. Dengan adanya dukungan organisasi maka karyawan akan menghargai dirinya sendiri dan

berkontribusi dengan maksimal karena telah merasa didukung dari dalam organisasi. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Darmika dan Sriathi (2019) diperoleh bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Alias dkk. (2019) yang menemukan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee retention* (retensi karyawan).

Penelitian ini dilakukan di Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak yang berlokasi di Jalan Dewi Sri No. 68 Legian, Kuta, Badung-Bali. Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak yang berdiri pada 1 Maret 2016 ini merupakan salah satu penyedia jasa penginapan di Kuta dengan standar bintang empat. Fasilitas yang dimiliki Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak ini meliputi 136 kamar dengan tipe kamar yang berbeda-beda diantaranya: kamar *superior*, *deluxe pool view*, dan *family room*, dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas seperti restoran dan bar, *fitness centre*, ruang pertemuan, dan spa. Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak masih terus melakukan inovasi-inovasi guna mengembangkan bisnisnya agar mampu bersaing dan memenuhi permintaan di pasar global saat ini.

Hasil wawancara dengan staf *Human Resource Development* (HRD) Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, menunjukkan bahwa adanya tingkat *turnover* yang tinggi pada karyawan Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak pada periode 3 tahun terakhir (2020-2022) yang disajikan dalam Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Data Perputaran Karyawan Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak
Periode Tahun 2020-2022

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Turn Over (%)	Retensi (%)
2020	74	18	30	40,54	59,46
2021	47	5	33	70,21	29,79
2022	42	4	9	21,42	78,58

Sumber: Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, 2023

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak dari tahun 2020 hingga 2022 mencapai angka diatas 10%. Tingkat *turnover* tertinggi terlihat pada tahun 2021, dimana Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak hanya mampu mempertahankan karyawannya sebesar 29,79%. Ridlo (2012) menyatakan bahwa pada umumnya tingkat *turnover* perusahaan tidak boleh melebihi angka 10% dalam periode satu tahun, dimana hal ini akan menjadikan kinerja perusahaan terganggu. Tingginya tingkat *turnover* pada suatu perusahaan nantinya akan menimbulkan kerugian dalam hal investasi di bidang SDM, untuk itu perusahaan harus bisa mempertahankan karyawan potensialnya agar tingkat retensi karyawan tetap tinggi.

UNMAS DENPASAR

Rendahnya tingkat retensi karyawan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu faktor kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan *perceived organizational support*. Hasil penelitian Wulandari (2019), menyebutkan bahwa kompensasi yang adil dan layak dan kompensasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan hidupnya maka karyawan tersebut tidak akan mempertimbangkan untuk mencari atau pindah ke perusahaan lain. Perusahaan yang memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif mampu membuat karyawan berkomitmen karena telah merasa nyaman

secara finansial. Kompensasi meningkatkan tingkat motivasi yang berkorespondensi terhadap meningkatnya retensi karyawan (Suta dan Ardana, 2019).

Perusahaan atau organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja non fisik yang baik, memiliki kesempatan yang sangat baik untuk dapat mempertahankan karyawannya. Astuti dan Dewi (2019) menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik telah menjadi faktor yang lebih efektif dari faktor lainnya dalam menjaga retensi karyawan karena jika karyawan memiliki pengalaman yang positif dari lingkungan kerja, menyebabkan karyawan tersebut bertahan lebih lama pada perusahaan. Dengan adanya lingkungan kerja non fisik yang baik, perusahaan memberikan kenyamanan dan keamanan ruang kerja serta komunikasi yang efektif dapat meningkatkan retensi karyawan.

Organisasi dalam meningkatkan retensi karyawan diperlukan adanya dukungan dari organisasi (*perceived organizational support*) yang baik. Suta dan Ardana (2019) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan. Semakin tinggi *perceived organizational support* yang diberikan organisasi dan dirasakan oleh karyawan maka retensi yang dimiliki karyawan akan meningkat (Darmika dan Sriathi, 2019).

Berdasarkan pemaparan latar belakang, perbedaan hasil penelitian atau *research gap* dan fenomena yang ditemukan, menjadi dorongan untuk dilakukannya penelitian tentang “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak?
- 2) Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap retensi karyawan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak?
- 3) Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap retensi karyawan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sejalan dengan rumusan masalah diatas yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap retensi karyawan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* berpengaruh terhadap retensi karyawan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak.



1.4 Manfaat Penelitian

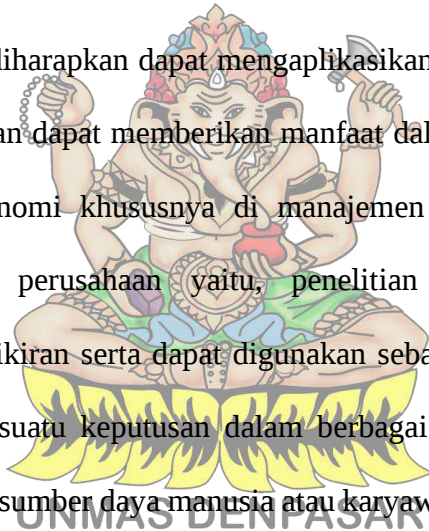
Manfaat dari penelitian ini meliputi manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis.

1) Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan gambaran dan pemahaman tentang pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non fisik dan *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan serta dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian dimasa yang akan datang.

2) Manfaat praktis

Untuk mahasiswa diharapkan dapat mengaplikasikan teori yang telah didapat di bangku kuliah dan dapat memberikan manfaat dalam menambah wawasan dalam bidang ekonomi khususnya di manajemen sumber daya manusia. Sedangkan untuk perusahaan yaitu, penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pikiran serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan dalam berbagai masalah yang dihadapi terutama mengenai sumber daya manusia atau karyawan yang bekerja di Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Social exchange theory*

Dasar teori yang mendasari penelitian ini adalah *social exchange theory* (teori pertukaran sosial) yang disampaikan oleh Blau (1964). Disampaikan bahwa *social exchange theory* merupakan sebuah teori yang menjelaskan tentang perilaku sosial dan hubungan antar individu berdasarkan prinsip pertukaran dan keseimbangan imbalan. *Social exchange theory* (SET) atau teori pertukaran sosial merupakan teori yang banyak dibahas oleh lintas disiplin ilmu, termasuk psikologi (Thibault dan Kelley, 1959) dan sosiologi (Blau, 1964). Meskipun banyak pandangan yang berbeda terkait teori pertukaran sosial, namun para ahli sepakat bahwa teori ini menyoroti rasa tanggung jawab suatu pihak terhadap kewajiban yang perlu dipenuhi dalam sebuah hubungan (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

Seiring dengan perkembangannya, teori pertukaran sosial telah diterapkan dalam berbagai implementasi konteks, seperti *employee empowerment*, keterlibatan kelompok dalam *relational baggage* dalam hubungan romantis, jaringan relasi atau *networks*, kreativitas tim, hingga komunikasi antara pemimpin dan anggota dalam lingkungan kerja (Muttaqien, 2023). Teori pertukaran sosial sering kali diyakini sebagai hubungan transaksional yang bersifat ekonomi akibat faktor pertimbangan imbalan dan biaya dalam proses suatu relasi.

Evaluasi dari bentuk hubungan ini adalah ketika orang menghitung nilai hubungan mereka dan membuat keputusan apakah akan tetap tinggal dalam

hubungan itu atau pergi. Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu (Richard dan Turner, 2008). Bila karyawan puas maka dirinya akan setia pada perusahaan serta melaksanakan segala tugasnya dengan baik.

Social exchange theory menyatakan bahwa karyawan yang memahami bahwa perusahaan tempatnya bekerja telah memenuhi kebutuhan mereka, maka mereka pun akan meningkatkan kinerja dan menunjukkan nilai-nilai perilaku, serta sikap yang diinginkan perusahaan (Jauhar dkk., 2017). *Social exchange theory* memberikan dasar untuk memahami bagaimana pekerja menanggapi organisasi dalam memenuhi janji atau kewajibannya (Partina dkk., 2019). *Social exchange theory* menegaskan pentingnya pertukaran sosial sebagai bentuk hubungan dan mode interaksi yang secara kebetulan menggabungkan, merefleksikan, dan memperkuat subordinasi dan kekuasaan, komitmen dan tujuan sosial antarpribadi, solidaritas dan jarak, dan terutama timbal balik dan kewajiban (Barbalet, 2017).

Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa hubungan pertukaran antara atasan dengan karyawan tidak hanya sebatas pertukaran sosial seperti uang, informasi dan layanan tetapi juga melibatkan pertukaran sosial seperti rasa hormat, persetujuan dan dukungan yang berasal dari organisasi maupun atasan (Raineri dkk., 2016). Karyawan yang percaya bahwa perusahaan telah menghargai perilaku dan kerja keras mereka, akan memiliki dampak yang kuat pada kontribusi karyawan bagi perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi

yang telah dilakukan akan menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan dan sikap mereka terhadap organisasi.

Social exchange theory digunakan untuk menjelaskan niat karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Dalam penelitian ini, karyawan yang tetap bertahan pada perusahaan dapat dianggap sebagai bentuk timbal balik yang diberikan karyawan terhadap apa yang mereka dapatkan dari perusahaan yaitu keinginan untuk bertahan, sehingga mereka akan berkontribusi dan meningkatkan retensi.

2.1.2 Kompensasi

1) Pengertian kompensasi

Kompensasi diartikan sebagai pendapatan yang berbentuk uang, baik barang langsung maupun tidak langsung sebagai tanda imbalan dari perusahaan (Saputra, 2022). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan (Fernos dan Wipi, 2023). Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Dari pernyataan-pernyataan tersebut, kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh seorang pekerja/karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2) Jenis-jenis kompensasi

Mondy dkk. (1993) mengemukakan bahwa bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

1) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. *Direct financial compensation* (kompensasi finansial langsung).

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

b. *Indirect financial compensation* (kompensasi finansial tak langsung).

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain - lain.

2) Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa fasilitas untuk membantu atau mempermudah karyawan

dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. *Non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).

b. *Non financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), pembagian kerja (*jobsharing*).



3) **Indikator kompensasi**

Indikator kompensasi menurut Rivai dan Sagala (2011) menyatakan sebagai berikut:

1) **Gaji**

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinernya melebihi standar yang ditentukan. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktifitas, penjualan, dan keuntungan. Tujuan utama program insentif adalah untuk mendorong produktifitas karyawan dan efektifitas biaya.

4) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan, berupa hak cuti, asuransi, fasilitas dan uang pensiun

Sedangkan Afandi (2018) mengemukakan bahwa indikator-indikator

kompensasi diantaranya :

1) Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung organisasi, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil organisasi, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat organisasi yang diperoleh pegawai. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.1.3 Lingkungan kerja non fisik

1) Pengertian lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Saputra, 2022). Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat di tangkap dengan panca indra seperti warna, bau, suara, dan rasa.

Fitriani dkk. (2019) menyatakan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan

bawahan. Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh kondisi lingkungan yang sesuai. Sementara itu, Miftahuljannah (2018) mengulas terkait lingkungan kerja non fisik sebagai lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, namun dapat dirasakan oleh pegawai yang bekerja di lingkungan tersebut. Lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis/lunak (*soft environment*) seperti keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja antar rekan kerja maupun hubungan antara bawahan dengan atasannya (Utami dkk., 2020). Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan panca indera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan.

Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera. Akan tetapi, lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun atasan.

2) **Macam-macam lingkungan kerja non fisik**

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan. Beberapa macam lingkungan kerja yang bersifat non fisik menurut Wursanto (2009) disebutkan yaitu:

1) Perasaan aman pegawai

Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. Wursanto (2009), perasaan aman tersebut terdiri dari sebagai berikut.

- a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya.
- c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai.

2) Loyalitas pegawai

Loyalitas merupakan sikap pegawai untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Loyalitas ini terdiri dari dua macam, yaitu loyalitas yang bersifat vertikal dan horizontal. Loyalitas yang bersifat vertikal yaitu loyalitas antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya antara atasan dengan bawahan. Sedangkan loyalitas yang bersifat horisontal merupakan loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan.

3) Kepuasan pegawai

Kepuasan pegawai merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi

3) Indikator lingkungan kerja non fisik

Herman (2008) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal pegawai atau sumber daya manusia meliputi serikat kerja, sistem informasi, karakter/budaya organisasi, dan konflik-konflik internal. Pernyataan Herman (2008) tersebut jika disimak cenderung mengarah ke lingkungan kerja non fisik. Jadi dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik. Sehubungan dengan pendapat tersebut, maka untuk dapat mengetahui lingkungan kerja non fisik dapat dilihat dari indikator-indikator berikut.

- 1) Prosedur kerja, adalah rangkaian tata pelaksanaan kerja yang di atur secara berurutan, sehingga terbentuk urutan kerja secara bertahap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 2) Standar kerja, adalah persyaratan tugas, fungsi atau perilaku yang ditetapkan oleh pemberi kerja sebagai sasaran yang harus dicapai oleh seorang karyawan.
- 3) Pertanggung jawaban *supervisor*, tanggung jawab seorang *supervisor* untuk menyusun tugas karyawan agar dapat dikerjakan secara efektif dan adil. *Supervisor* juga bertanggung jawab mengadakan evaluasi karyawan untuk menjamin pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
- 4) Kejelasan tugas, yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali oleh karyawan. Dalam hal ini karyawan dituntut untuk memahami dan mampu melaksanakan pekerjaan mereka berdasarkan instruksi dari atasan.

- 5) Sistem penghargaan, sistem imbalan atau sistem penghargaan (*reward system*) adalah sebuah program yang digunakan untuk mengenali prestasi individual karyawan, seperti pencapaian sasaran atau proyek atau penggunaan ide-ide kreatif.
- 6) Hubungan antar karyawan, yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja.

Siagian (2014) mengemukakan bahwa indikator lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

- 1) Hubungan rekan kerja setingkat
Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.
- 2) Hubungan atasan dengan karyawan
Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.
- 3) Kerja sama antar karyawan
Kerjasama antara karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara

karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien

2.1.4 *Perceived organizational support*

1) **Pengertian *perceived organizational support***

Perceived organizational support dipersepsikan sebagai sebuah keterbukaan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dimana karyawan mendapat dukungan dari organisasi, dan organisasi memandang sejauh mana keterlibatan kontribusi karyawan dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan saling memberikan umpan balik (*feedback*) positif (Oktaviana, 2023). Teori dukungan organisasi beranggapan bahwa untuk organisasi memberikan *rewards* atas peningkatan kinerja dan memenuhi kebutuhan sosio-emosional, karyawan terhadap organisasi, mengembangkan kepercayaan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Pratiwi dan Muzakki (2021) mendefinisikan *perceived organizational support* sebagai dukungan dari organisasi yang dapat menggali serta memunculkan persepsi karyawan yang telah memberi dukungan sesuai dengan norma yang berlaku serta harapan karyawan terhadap perusahaan.

Karyawan melihat pekerjaan mereka sebagai hubungan pertukaran timbal balik yang mencerminkan relatif ketergantungan dan melampaui kontrak resmi. Karyawan perlu menentukan apakah, dan sejauh mana, organisasi akan memperhatikan dan menghargai usaha mereka, mendukung kebutuhan sosio-emosional mereka, dan membantu mereka atas permintaan. Perlakuan yang adil, dukungan pengawasan, dan penghargaan dan kondisi kerja yang menguntungkan menunjukkan hubungan yang kuat dengan dukungan organisasi yang dirasakan.

Dari pernyataan tersebut, *perceived organizational support* adalah seberapa besar dukungan organisasi yang dirasakan karyawan terhadap kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka yang akan berdampak kepada dukungan karyawan terhadap organisasi.

2) **Konsekuensi adanya *perceived organizational support***

Eisenberger dkk. (1986) mengemukakan bahwa teori dukungan organisasi adalah proses psikologis sebagai konsekuensi persepsi dukungan organisasi.

- a. Berdasarkan norma timbal balik, dukungan organisasi dapat membangun tanggung jawab karyawan untuk selalu menjaga kesejahteraan organisasi dan kemauan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Alasannya adalah para karyawan merasa bahwa mereka memiliki investasi yang tak ternilai harganya dan mereka bertanggung jawab untuk itu.
- b. Dukungan organisasi dapat memenuhi kebutuhan sosial dan emosi karyawan, dan kemungkinan karyawan tetap sebagai anggota organisasi dapat ditingkatkan. Kebutuhan sosial dan emosional dapat terpenuhi karena organisasi tempat karyawan bekerja selalu peduli terhadapnya dan memberi keadilan dan penghargaan.
- c. Dukungan organisasi dapat meningkatkan kepercayaan dari karyawan mengenai penghargaan dari organisasi jika produktivitas karyawan meningkat (*performance-reward expectancies*).

Proses tersebut menguntungkan bagi organisasi dan karyawannya. Bagi karyawan, prosesnya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan mental positifnya. Bagi organisasi, prosesnya dapat meningkatkan komitmen efektif karyawan, dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Berdasarkan penjelasan singkat di atas, dapat dinyatakan bahwa dukungan merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan dan kemauan karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai target manajemen. Sebagai bentuk manajemen *bottom up*, dukungan membantu mengurangi kekecewaan dan tekanan yang dirasakan oleh banyak karyawan saat menghadapi tekanan, ketakutan, dan pekerjaan yang steril. Dengan mengurangi frustrasi, dukungan tersebut membantu menciptakan kondisi di mana orang akan menerima struktur organisasi dengan sedikit keengganan dan antusiasme yang lebih tinggi.

3) **Faktor-Faktor *Perceived Organizational Support***

Farasat dan Ziaaddini (2013), menyatakan bahwa terdapat 4 dimensi yang dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, yaitu :

- a. Keadilan (*Fairness*). Prosedur yang adil dapat digunakan sebagai indikator bagi orang-orang sehingga mereka (karyawan) merasa dihargai dan dihormati dalam organisasi.
- b. Dukungan atasan (*Supervisor*). Dukungan atasan telah didefinisikan sebagai sejauh mana manajer berkomunikasi dengan bawahan mereka dan membantu dan mendukung mereka. Dukungan atasan dapat memperkuat dukungan organisasi yang dirasakan dengan menciptakan kepercayaan dan keyakinan dalam organisasi.
- c. Imbalan organisasi (*Organizational rewards*). Berdasarkan teori dukungan organisasi yang dirasakan, karyawan mengembangkan kepercayaan umum mereka sejauh bahwa mereka merasa bahwa organisasi siap untuk menghargai usaha mereka, untuk memenuhi kebutuhan sosial dan emosional mereka, dan merawat mereka partisipasi dan kesejahteraan.

- d. Kondisi kerja (*Conditions*). Salah satu bentuk dukungan organisasi pada karyawan adanya kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan.

4) Indikator *perceived organizational support*

Rhoades dan Eisenberger (2002) merekomendasikan yang lebih sederhana lagi menjadi 8 item. Berikut adalah delapan poin item atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *perceived organizational support*, yaitu:

- 1) Organisasi menghargai kontribusi karyawan. Sejauh mana organisasi menghargai pekerjaan dan peran dari karyawan dalam sebuah pekerjaan. Salah satu contoh kontribusi penting karyawan adalah dalam bentuk penyampaian ide. Setelah karyawan memberikan ide tersebut bagaimana organisasi menanggapi dan menindaklanjuti ide tersebut.
- 2) Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan. Tidak jarang karyawan dalam sebuah organisasi memberikan usaha lebih dari yang diwajibkan, dari hal tersebut organisasi akan memberikan ekstra juga kepada karyawan tersebut, seperti terpilih menjadi *employee of the week*, kenaikan pangkat, kenaikan gaji.
- 3) Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan. Seberapa dalam organisasi memperhatikan keluhan karyawan, mendengarkan apa yang telah karyawan alami dan menerima masukan dari para karyawan.
- 4) Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan. Peduli tentang kesejahteraan karyawan dapat dilakukan oleh organisasi, seperti memberikan peralatan yang memadai untuk kelangsungan kerja para karyawan, memberikan asuransi kepada karyawan yang bekerja.

- 5) Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik. Sebuah kesalahan dalam pekerjaan adalah hal yang wajar dan akan sering ditemui pada pribadi masing-masing karyawan, akan tetapi pihak organisasi harus tetap memantau kinerja para karyawan, jika memang tidak sesuai standart yang sudah di berikan kepadanya maka pihak organisasi harus menegur karyawan tersebut agar dapat memperbaiki kinerja para karyawan.
- 6) Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan. Organisasi memperhatikan dan mengevaluasi sampai mana para karyawannya merasa puas akan pekerjaan yang diberikan organisasi kepada para karyawannya.
- 7) Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan. Banyak organisasi yang memberikan support pada para karyawan yang bekerja padanya salah satu support yang dapat diberikan adalah perhatian yang besar terhadap karyawan, seperti kesehatan keluarga karyawan.
- 8) Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja. Kemajuan sebuah organisasi akan muncul dari sebuah pencapaian yang dihasilkan para karyawan. Tetunya pihak organisasi memiliki rasa bangga memiliki para karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut.

Menurut Eisenberger dkk. (1986) *perceived organizational support* diukur melalui beberapa indikator yaitu :

- 1) Penghargaan, perusahaan memberikan penghargaan atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan.

- 2) Pengembangan, perusahaan menghargai kemampuan karyawan dan memberikan promosi jabatan dan lainnya untuk karyawan
- 3) Kondisi kerja, perusahaan peduli lingkungan tempat karyawan bekerja secara fisik non fisik
- 4) Kesejahteraan karyawan, perusahaan mempeduli dengan kesejahteraan karyawan.

2.1.5 Retensi Karyawan

1) Pengertian retensi karyawan

Retensi karyawan merupakan pondasi yang penting bagi keberlangsungan suatu usaha atau organisasi, karena dengan adanya karyawan yang loyal di sebuah perusahaan maka tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai dengan efektif dan efisien (Wijaya, 2022). Retensi karyawan adalah bentuk atau cara mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam perusahaan tersebut (Suwaji dan Sabella, 2019). Violetta dan Edalmen (2020) berpendapat bahwa retensi karyawan adalah proses di mana karyawan termotivasi untuk tetap berada di organisasi untuk periode waktu yang lebih lama. Riyani dan Azizah (2022) mengatakan bahwa retensi karyawan juga merupakan keinginan karyawan untuk bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Karyawan harus diperhatikan dan dipelihara dengan sungguh-sungguh oleh manajer, jika tidak maka semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan akan menurun. Namun tidak semua karyawan akan keluar dari perusahaan, setidaknya masih banyak karyawan yang tetap bertahan bekerja pada perusahaan.

Tujuan dari retensi karyawan ialah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan

yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan. Dari pengertian-pengertian di atas, retensi karyawan adalah suatu proses dimana sebuah perusahaan mampu mempertahankan karyawannya yang berpotensi agar tetap loyal terhadap perusahaan dengan jangka waktu yang lebih lama.

2) Faktor-faktor retensi karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2006:130), menyatakan terdapat 3 faktor yang mampu mempengaruhi retensi karyawan antara lain:

- a. Lingkungan yaitu menciptakan dan meningkatkan tempat kerja yang lebih menarik, tetap memakai dan memelihara orang-orang yang bekerja dengan baik.
- b. Hubungan yaitu bagaimana perusahaan menyenangkan karyawan mereka dan juga menyenangkan antara yang satu dengan yang lain.
- c. Dukungan organisasi, dimana meliputi pemberian peralatan perlengkapan kepada karyawan dan juga informasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.



3) Indikator retensi karyawan

Elsafy dan Oraby (2022) menggunakan 4 indikator untuk mengukur tingkat retensi karyawan antara lain:

- a. Keinginan untuk bertahan di perusahaan, yaitu niat karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka waktu yang panjang.
- b. Kepuasan kerja, yaitu tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung berkontribusi pada retensi karyawan, karena karyawan yang puas cenderung lebih setia pada perusahaan.

- c. Peluang karier, yaitu organisasi memberikan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan karier mereka. Jika karyawan merasa bahwa mereka dapat mengembangkan potensi mereka, maka mereka cenderung untuk tetap bekerja di organisasi.
- d. Pelatihan dan pengembangan karyawan, yaitu persepsi karyawan terhadap program pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh organisasi. Jika karyawan merasa bahwa pelatihan tersebut efektif dalam meningkatkan keterampilan mereka, mereka cenderung lebih terikat pada perusahaan.

Adapun indikator retensi karyawan menurut Seran dkk (2018) yaitu sebagai

berikut:

- a. Komponen organisasional adalah nilai, budaya, strategi dan peluang sebagai upaya mempertahankan karyawan.
- b. Peluang karier organisasional adalah usaha untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, keterampilan dan pengetahuannya saat ini.
- c. Penghargaan adalah balas jasa yang diterima karyawan dalam bentuk finansial ataupun non finansial.
- d. Rancangan tugas dan pekerjaan adalah tanggung jawab, otonomi kerja, fleksibilitas kerja, kondisi kerja dan juga keseimbangan kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
- e. Hubungan karyawan adalah perlakuan adil/tidak diskriminatif, dukungan dari supervisor/manajemen yang diberikan perusahaan kepada karyawan.



2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti lain sebagai pedoman atau acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan mengenai pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non fisik, *perceived organizational support* terhadap retensi karyawan. Adapun penelitian yang telah dilakukan yaitu sebagai berikut:

- 1) Suwaji dan Sabella (2019) melakukan penelitian mengenai pengaruh Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan pada PT Aerofood ACS Kota Surabaya. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan metode statistik analisis regresi linier berganda. Hasil uji menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwaji dan Sabella adalah sama-sama menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan retensi karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel motivasi tidak diteliti pada penelitian ini. Kedua pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2019. Ketiga dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.
- 2) Murtiningsih (2020) melakukan penelitian dengan judul *The Impact of Compensation, Training and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention*. Responden dalam penelitian ini sebanyak

150 orang yang merupakan karyawan dari beberapa perusahaan swasta di Jakarta. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* serta metode analisis *SEM (Structural Equation Modeling)*. Hasil uji menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Murtiningsih adalah sama-sama menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan retensi karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel *Training and Development* dan *Organizational Culture* serta variabel terikatnya yaitu variabel *Job Satisfaction* tidak diteliti pada penelitian ini. Kedua metode analisis yang digunakan adalah *SEM (Structural Equation Modeling)*, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Ketiga pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2020. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 3) Djazilan dan Darmawan (2020) melakukan penelitian mengenai pengaruh *Compensation, Job Demand, Job Characteristics* terhadap *Employee Retention*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan berjumlah 94 orang dan semuanya dijadikan responden. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil uji menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian

yang dilakukan oleh Djazilan dan Darmawan adalah sama-sama menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan retensi karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel *Job Demand* dan *Job Characteristics* tidak diteliti pada penelitian ini. Kedua pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2020. Ketiga dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 4) Pertiwi dan Supartha (2021) melakukan penelitian dengan judul *The Effect Of Compensation And Organizational Commitment On Employee Satisfaction And Retention (Study on PT. BPR Gianyar Partasedan)*. Penelitian ini melibatkan 45 responden dengan teknik pengumpulan sampel jenuh. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif, analisis jalur dan *single test*. Hasil uji menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Pertiwi dan Supartha adalah sama-sama menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan retensi karyawan variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel *Organizational Commitment* tidak diteliti pada penelitian ini. Kedua metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur dan *single test*, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linear

berganda. Ketiga pada tahun penelitiannya dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2021. Keempat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 5) Bibi dkk. (2017) melakukan penelitian dengan judul *The Impact of Compensation and Promotional Opportunities on Employee Retention in Academic Institutions: The Moderating Role of Work Environment*. Penelitian ini melibatkan 220 responden dari anggota fakultas yang bekerja di Institusi Pendidikan Pakistan. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan *Partial Least Squares (PLS)* dan *path modeling*. Hasil uji menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Bibi dkk. adalah sama-sama menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan retensi karyawan variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel *Promotional Opportunities* tidak diteliti pada penelitian ini. Kedua metode analisis yang digunakan adalah *Partial Least Squares (PLS)* dan *path modeling*, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, ketiga pada tahun penelitiannya dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2017. Keempat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 6) Putra (2021) melakukan penelitian mengenai pengaruh Pelatihan Karyawan, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Sma N Hidayah Kartasura. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 89 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *random sampling*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda. Hasil uji menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra adalah sama-sama menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan retensi karyawan variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel Pelatihan Karyawan dan Budaya Organisasi tidak diteliti pada penelitian ini. Kedua pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2021. Ketiga, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.
- 7) Astuti dan Dewi (2019) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Keterlibatan Organisasional Terhadap Retensi Karyawan. Responden dalam penelitian ini sebanyak 108 responden. Teknik penentuan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *disproportionate stratified random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda yang diolah menggunakan SPSS. Hasil uji menunjukkan bahwa lingkungan

kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Dewi adalah sama-sama menggunakan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel bebas dan retensi karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel Keterlibatan Organisasional tidak diteliti pada penelitian ini. Kedua pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2019. Ketiga dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 8) Sari dan Dewi (2020) melakukan penelitian mengenai *Career Development*, *Work Environment*, dan *Organizational Commitment* terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Bali Ocean Magic. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan berjumlah 126 orang dan semuanya dijadikan responden atau menggunakan teknik sampel jenuh. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil uji menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Dewi adalah sama-sama menggunakan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel bebas dan retensi karyawan variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel *Career Development* dan *Organizational Commitment* tidak diteliti

pada penelitian ini. Kedua pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2020. Ketiga dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 9) Anggapradja dkk. (2020) melakukan penelitian dengan judul *The Effect of Non-Physical Work Environment (Covid-19) and Career Development on Retention (A Case Study of Hotel Ahadiat Employees and Bandung Bungalows)*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan berjumlah 126 orang. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda, dan uji F. Hasil uji menunjukan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggapradja dkk. adalah sama-sama menggunakan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel bebas dan retensi karyawan variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel *Career Development* tidak diteliti pada penelitian ini. Kedua dapat dilihat pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2020. Ketiga pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.
- 10) Ngazo dan Putranti (2022) melakukan penelitian mengenai pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan

Pada PT Kharisma Asia Makmur. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Kharisma Asia Makmur yang berjumlah 55 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan program *IBM SPSS Statistic*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ngazo dan Putranti adalah sama-sama menggunakan lingkungan kerja non fisik dan kompensasi sebagai variabel bebas serta retensi karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2022. Kedua dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan

- 11) Frimayasa (2021) melakukan penelitian dengan judul *Compensation, Career Development and Work Environment on Employee Retention (Study on Employees of PT Telkom Witel Tangerang BSD)*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 110 responden. Teknik analisis data menggunakan metode *Structural Equation Model*. Hasil uji menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Frimayasa adalah sama-sama menggunakan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel bebas dan retensi karyawan

variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel *Career Development* tidak diteliti pada penelitian ini. Kedua metode analisis yang digunakan adalah *SEM (Structural Equation Modeling)*, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Ketiga pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2021. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 12) Saputra dan Riana (2021) melakukan penelitian dengan judul *The Relationships of Work Environment, Compensation, And Organizational Commitments on Employee Retention (Study on Tjampuhan Hotel, Gianyar, Bali)*. Populasi dalam penelitian ini adalah 60 orang karyawan dan semuanya dijadikan responden atau menggunakan teknik sampel jenuh. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan metode menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda. Hasil uji menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Riana adalah sama-sama menggunakan lingkungan kerja non fisik dan kompensasi sebagai variabel bebas serta retensi karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel *Organizational Commitments* tidak diteliti pada penelitian ini. Kedua pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun

2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2021. Ketiga dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 13) Darmika dan Sriathi (2019) melakukan penelitian mengenai pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Retensi Karyawan The Lokha Ubud. Populasi dalam penelitian ini adalah 85 orang karyawan dan semuanya dijadikan responden atau menggunakan teknik sampel jenuh. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil uji menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Darmika dan Sriathi adalah sama-sama menggunakan *perceived organizational support* sebagai variabel bebas dan retensi karyawan variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel Pengembangan Karier dan Komitmen Organisasional tidak diteliti pada penelitian ini. Kedua dapat dilihat pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2019. Ketiga pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.
- 14) Suta dan Ardana (2019) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational*

Support) Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap PT. BPR Gianyar Partasedana yang berjumlah 53 orang karyawan. Metode penentuan sampel yaitu *nonprobability sampling* dengan teknik sampling jenuh yang melibatkan semua populasi dijadikan sampel. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil uji menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Suta dan Ardana adalah sama-sama menggunakan *perceived organizational support* dan kompensasi sebagai variabel bebas serta retensi karyawan variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, pertama dapat dilihat dari variabel bebasnya yaitu variabel Pengembangan Karir tidak diteliti pada penelitian ini. Kedua dapat dilihat pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2019. Ketiga dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 15) Afridi dkk. (2019) melakukan penelitian dengan judul *Effect of Perceived Organizational Support on Employee Retention - The Mediating Role of Organizational Commitment (Study on Hayatabad Industrial estate Peshawar)*. Penelitian ini menggunakan metode *Process Macro* dalam analisis regresi dan mediasi. Hasil uji menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi

karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Afridi dkk. adalah sama-sama menggunakan *perceived organizational support* sebagai variabel bebas dan retensi karyawan variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dilihat dari metode analisis yang digunakan adalah *Process Macro* dalam analisis regresi dan mediasi, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Kedua dapat dilihat pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2019. Ketiga dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 16) Iqbal dan Hashmi (2015) melakukan penelitian dengan judul *Impact of Perceived Organizational Support on Employee Retention with Mediating Role of Psychological Empowerment*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 170 responden yang merupakan anggota fakultas dari delapan institusi pendidikan tinggi di Lahore dan Gujranwala. Penelitian ini menggunakan Teknik analisis deskriptif, analisis reliabilitas, analisis faktor, dan analisis regresi yang diolah menggunakan SPSS versi 18. Hasil uji menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal dan Hashmi adalah sama-sama menggunakan *perceived organizational support* sebagai variabel bebas dan retensi karyawan variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dilihat dari metode analisis

yang digunakan yaitu metode analisis reliabilitas dan analisis faktor, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Kedua dapat dilihat pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2015. Ketiga pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 17) Bohassan dan Muhammad (2021) melakukan penelitian dengan judul *Impact Of Perceived Organizational Support On Employee Retention In Educational Organization, Jeddah*. Sampel penelitian ini sebanyak 95 orang yang dipilih secara acak dari Manarat School. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan sistematis untuk membuat kesimpulan serta penelitian kuantitatif menggunakan survei kuisioner. Hasil uji menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara *perceived organizational support* dan retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Bohassan dan Muhammad adalah sama-sama menggunakan *perceived organizational support* sebagai variabel bebas dan retensi karyawan variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dilihat dari metode analisis yang digunakan adalah metode pendekatan sistematis untuk membuat kesimpulan, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Kedua dilihat pada tahun penelitiannya dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2021. Ketiga pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan

pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.

- 18) Alias dkk. (2019) melakukan penelitian mengenai pengaruh *Supportive Work Environment* terhadap *Employee Retention* pada *Malaysia Information, Communication, and Technology (ICT) Industry*. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan metode statistik analisis regresi linier berganda. Hasil uji menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Alias dkk. adalah sama-sama menggunakan *perceived organizational support* sebagai variabel bebas dan retensi karyawan variabel terikat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2019. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Hotel The 101 Bali Fontana Seminyak, dimana penelitian sebelumnya tidak pernah dilakukan.