

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi persaingan perusahaan sangat pesat dan Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam kesuksesan suatu perusahaan, dengan dapat menjalankan fungsi serta tujuannya untuk pencapaian yang diinginkan oleh perusahaan, karyawan diharapkan melakukan tugas dan fungsinya dengan senang dan bertanggung jawab. Perusahaan diharapkan mampu mempertahankan karyawan yang potensial atau retensi karyawan. Retensi karyawan merupakan usaha atau cara untuk memberi perlakuan karyawan yang potensial dan membuat mereka tetap setia kepada perusahaan (Sumarni, 2020).

PT Alex Villas Concrete Mengwi merupakan perusahaan pabrik beton ready mix, Pabrik beton ready mix adalah pabrik yang mengolah campuran beton sesuai dengan perencanaan campuran (mix design) yang dipesan oleh konsumen. Konsumen dalam hal ini adalah kontraktor atau pihak perorangan yang sedang melakukan pembangunan. Beton ready mix ini biasanya digunakan pada proyek-proyek berskala besar, namun pada saat ini proyek-proyek kecil pun sudah mulai beralih menggunakan beton ready mix.

Kelebihan dari beton ready mix ini adalah selain waktu produksi yang lebih singkat, mutu dari beton yang dihasilkan pun lebih sesuai dengan mix design, hal ini terjadi karena semua proses pencampuran dilakukan menggunakan alat / Mesin. Kekurangan dari beton ready mix ini adalah dibutuhkan akses jalan yang cukup luas yang mampu dilalui oleh mixer truck.

Mixer truck adalah mobil yang mengangkut beton ready mix dari pabrik menuju lokasi proyek. PT Alex Villas Concrete mengwi menjalankan bisnis mempunyai karyawan 47 orang, jumlah tersebut dapat dilihat berdasarkan data jumlah karyawan pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Jumlah Karyawan PT Alex Villas Concrete tahun 2022-2024

	Jabatan						
		2022		2023		2024	
		L	P	L	P	L	P
1	Direktur	1		1		1	
2	Staf Direksi	3		3		3	
3	Umum dan personalia	1	2	1	2		2
4	Akuntansi	1	2	2	2	1	2
5	Kasir	1	2	1	2		2
6	Marketing	3	3	3	2	3	1
7	Distribusi	8		8		7	
8	Logistik	4		3		3	
9	Pemeliharaan	4		3		3	
10	Bagian laboratorium	3		4		3	
11	Sapam	7		6		6	
12	Pengemudi Truk	12		12		10	
Jumlah		48	9	47	8	40	7
Total		57		55		47	

Sumber: PT Alex Villas Concrete Mengwi

Bedasarkan tabel diatas dapat dijelaskan PT Alex Villas Concrete dari tahun 2022 sampai dengan 2024 mengalami penurunan jumlah karyawan pada tahun 2024 memiliki 47 karyawan yang dimana terdiri 40 orang laki-laki dan 7 orang perempuan. Masing – masing karyawan mempunyai tugas maupun

jabatan yang berbeda – beda guna memudahkan operasional perusahaan itu sendiri. Hal itu menunjukkan hasil pergerakan yang cukup fluktuatif tentang perubahan jumlah karyawan.

Dari hasil wawancara awal yang dilakukan mengenai kepuasan kerja, kepuasan kerja karyawan kepada 20 orang karyawan pada PT Alex Villas Concrete sebanyak 16 orang Karyawan menyatakan kurang puas dalam bekerja karena Jam kerja dan beban kerja yang tinggi dalam proses produksi, gaji atau upah yang dirasakan belum memadai serta pengawasan atasan yang kurang menghargai karyawan. Hasil wawancara tersebut menunjukan rendahnya kepuasan karyawan dalam perusahaan tersebut.

Tabel 1.2
Data Gaji dan Jam Kerja Karyawan PT Alex Villas Concrete Mengwi

No	Jabatan	Jam Kerja / Hari	Gaji (th.)		
			2022	2023	2024
1	Direktur	8 jam	8.500.000	8.700.000	9.000.000
2	Staf Direksi	8 jam	7.500.000	7.700.000	8.000.000
3	Umum dan personalia	8 jam	3.000.000	3.200.000	3.500.000
4	Akuntansi	8 jam	3.000.000	3.200.000	3.500.000
5	Kasir	10 jam	2.500.000	2.800.000	3.100.000
6	Marketing	10 jam	2.500.000	2.800.000	3.100.000
7	Distribusi	12 jam	2.500.000	2.800.000	3.100.000
8	Logistik	12 jam	2.500.000	2.800.000	3.100.000
9	Pemeliharaan	10 jam	2.500.000	2.800.000	3.100.000
10	Bagian laboratorium	8 jam	2.500.000	2.800.000	3.100.000
11	Sapam	10 jam	2.500.000	2.800.000	3.100.000
12	Pengemudi truk	12 jam	2.500.000	2.800.000	3.100.000

Sumber: Data PT Alex Villas Concrete

Dari tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa adanya kesenjangan antara upah yang diterima karyawan dengan jam kerja yang dilaksanakan. Ketika yang memiliki jam kerja lebih sedikit tetapi mendapatkan penghasilan sama dengan yang memiliki jam kerja lebih banyak. Hal ini yang membuat ketidak puasan karyawan pada PT Alex Villas Concrete.

Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain (Nabawi, 2020). Afandi (2021), mengatakan adapun indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilaksanakan seseorang dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja.
2. Upah, Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Pengawas, Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerjanya.
4. Rekan Kerja, Seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat membuat pekerjaan menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Tingkat kepuasan karyawan membuat Tingkat retensi yang tinggi, tingginya retensi menandakan pergantian karyawan yang lebih rendah, gangguan yang lebih sedikit, dan tim yang lebih kohesif. Mempertahankan karyawan bukan hanya tentang mempertahankan staf namun berinvestasi

dalam pengembangan dan kesejahteraan mereka untuk menumbuhkan komitmen dan loyalitas.

Penelitian Bahrin (2023), dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan memengaruhi retensi karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat dari hasil penelitian Heriyanti dkk., (2023), Regina (2022), Wandara (2020), sedangkan penelitian Peneliti Millena (2022), mengatakan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Fenomena berkaitan dengan komitmen organisasi yaitu kurangnya yang ditemukan dalam wawancara tersebut adalah pembagian kerja yang relatif tidak sesuai dengan struktur organisasi di perusahaan. Terjadinya ketimpangan tugas antara setiap karyawan hal ini menyebabkan lambannya dalam penyelesaian tugas karyawan di perusahaan tersebut. Maka hal itu membuat kurangnya rasa tanggung jawab dari karyawan dalam menyelesaikan tugasnya apabila adanya pemeriksaan internal maupun eksternal dari perusahaan. Sehingga terjadi dokumen-dokumen yang terdapat di perusahaan tidak pada berada ditempatnya. Hal ini menunjukkan rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Trang, *et.al.*, (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan akan pengenalan, loyalitas, dan keterlibatan yang diperhatikan terhadap organisasi atau unit organisasi. Jamal (2021), komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada di organisasi dan keterlibatan dalam mencapai nilai-nilai dan tujuan dari organisasi serta orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu yang

mengutamakan pekerjaan dalam organisasi. Indikator komitmen menurut Gopinath (2020), adalah (1). Komitmen terhadap perusahaan (2). Komitmen terhadap pekerjaan (3). Komitmen terhadap tim kerja.

Penelitian Ellys (2020), dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif memengaruhi komitmen organisasi karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani (2023), Antari (2019), Anwar, dkk., (2023), Nahita, dkk., (2021) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan hasil yang berbeda dikatakan oleh Wibowo dan Sutanto (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Fenomena lain yang berkaitan dengan retensi karyawan yaitu ketika perusahaan dalam memberikan tugas seorang pimpinan kepada karyawan tidak menilai terlebih dahulu baik buruknya maupun layak atau tidak layaknya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan hal ini karena tidak adanya pengawasan secara langsung dari pimpinan tersebut. Serta kurangnya motivasi dalam melaksanakan tugas oleh atasan kepada karyawan.

Terdapat bukti yang menunjukkan mengapa retensi karyawan penting untuk diterapkan di perusahaan yaitu karena tingginya biaya yang dikeluarkan jika tingkat keinginan keluar dari perusahaan meningkat. Hal ini disebabkan oleh tingginya biaya rekrutmen karyawan, tinggiya biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan terhadap karyawan serta pendapatan akan menurun akibat dari menurunnya produktivitas. Ini berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu dibutuhkan progam retensi karyawan yang tepat

dan berkelanjutan, karena jika perusahaan tidak dapat mempertahankan karyawannya, maka dapat dikatakan perusahaan tersebut memiliki manajemen atau pengelolaan yang buruk dan perencanaan yang tidak matang dalam hal sumber daya manusia dan berdampak juga terhadap keinginan untuk berpindah tempat kerja dari setiap karyawan. Selain itu komitmen organisasional juga perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk menurunkan niat karyawan untuk berpindah dari tempat kerja.

Penelitian Sodiq (2020), dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat dari hasil penelitian Mardhani (2022), Darmika (2019), Setiawan (2023), sedangkan Purbarini (2021), menyatakan tidak adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan retensi karyawan.

Penemuan peneliti fenomena yang berkaitan dengan kepuasan karyawan pada PT Alex Villas Concrete yaitu kurang puasnya karyawan terhadap perusahaan pada indikator kepuasan karyawan adalah jam pekerjaan atau waktu kerja yang melebihi batas. Upah yang diterima belum sesuai dengan jam kerja yang dilakukan. Karyawan dituntut melakukan kerja diatas jam kerja tetapi tidak diberikan upah lembur.

Penemuan peneliti fenomena yang berkaitan dengan komitmen organisasi adalah karyawan yang kurang bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Karena karyawan dilimpahkan tanggung jawab yang tidak sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Karyawan yang siap keluar dari

perusahaan apabila menemukan perusahaan yang lebih baik. Hal ini menunjukkan kurangnya komitmen organisasi terhadap perusahaan.

Penemuan peneliti fenomena yang berkaitan dengan retensi adalah perusahaan dalam memberikan tugas tidak mempertimbangkan apakah karyawan tersebut berkompeten dalam melaksanakan tugas tersebut atau tidak. Perusahaan setelah melimpahkan tugas tidak melakukan evaluasi terhadap hasil kerja karyawan. Selain itu perusahaan kurang melakukan motivasi.

Secara keseluruhan, tingkat kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat retensi di sebuah perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal dan bertahan lebih lama dalam organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian-penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap komitmen organisasional, yang pada akhirnya mempengaruhi retensi karyawan. Dalam konteks ini, faktor-faktor seperti pengembangan karier yang jelas, penghargaan yang adil, serta rancangan tugas yang sesuai dengan kemampuan individu juga berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan.

Fenomena yang mempengaruhi komitmen dan retensi karyawan, seperti kurangnya pengelolaan tugas yang sesuai dengan struktur organisasi, serta kurangnya motivasi dan evaluasi terhadap kinerja karyawan setelah diberikan tugas. Ini dapat menyebabkan rendahnya tanggung jawab dan keinginan untuk bertahan di perusahaan. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk mengimplementasikan strategi retensi karyawan yang baik, termasuk memperhatikan kepuasan kerja dan komitmen organisasional, untuk menjaga produktivitas dan stabilitas tenaga kerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu,

penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan mengambil judul yaitu **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitemn Organisasi Terhadap Retensi Karyawan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah dapat ditarik perumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan pada PT Alex Villas Concrete Mengwi?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi di PT Alex Villas Concrete Mengwi?
3. Apakah Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Retensi karyawan di PT Alex Villas Concrete Mengwi?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan Pada PT Alex Villas Concrete Mengwi.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di PT Alex Villas Concrete Mengwi.
3. Untuk mengetahui komitmen organisasi terhadap retensi karyawan di PT Alex Villas Concrete Mengwi.

1.4 Manfaat Penelitian

Bedasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan atau manfaat dalam pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini merupakan kesempatan baik untuk mencoba mengaplikasikan teori yang diperoleh / ditekuni di bangku kuliah dan memberikan sumbangan pemikiran serta pemecahannya. Penelitian ini juga untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah metodologi penelitian pada Universitas Mahasaraswati Denpasar.

2. Manfaat Teoritis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti untuk memperdalam pengalaman di bidang SDM dalam implementasi atas teori yang telah didapat selama masa perkuliahan serta menambah wawasan akan kasus nyata dalam dunia perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil peneitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menetapkan kebijakan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pada kepuasan kerja karyawan, retensi karyawan dan komitmen dalam berorganisasi pada PT Alex Villas Concrete Mengwi.

c. Bagi Fakultas/Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang diperlukan oleh Fakultas dan Universitas sebagai bahan bacaan ilmiah dipergustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang mengadakan penelitian masalah yang sejenis pada tahun-tahun berikutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory Of Planned Behavior*

Theory of Planed Behavior merupakan hasil pengembangan lebih lanjut dari *Theory of Reasoned Action* yang diusulkan oleh Izek Ajzen dan Martin Fishbein hingga menjadi *Theory of Planned Behavior* pada tahun 1985. Pada *Theory of Planned Behavior* ini dijelaskan bahwa individu akan berperilaku disebabkan oleh niat untuk melakukannya (Zulfah, 2022). Menurut Kumalasari dan Asandimitra (2019), Faktor sentral dari perilaku individu ini didasarkan pada niat individu (behavioral intention). *Theory of Planned Behavior* (TPB) atau perilaku yang direncanakan menjelaskan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh faktor sikap, norma subjektif, serta kontrol keperilakuan yang dipersepsikan (Irwansyah, dkk. 2019).

Purwanto, *et.al.*, (2022) *Theory of Planned Behavior* menunjukkan bahwa faktor utama dalam perilaku manusia adalah niat perilaku, yang dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku, norma subyektif, dan *Perceived Behaviour Control*. Simanungkalit (2021), menjelaskan ada tiga faktor penentu niat untuk berperilaku yaitu:

- 1) *Attitude toward behavior* (sikap terhadap perilaku) *Attitude toward behavior* menunjukkan tingkatan seseorang mempunyai evaluasi yang baik atau yang kurang baik tentang perilaku tertentu.
- 2) *Subjective norm* (norma subjektif) Norma subjektif adalah persepsi individu terhadap tekanan sosial yang dirasakan untuk melakukan atau

tidak melakukan perilaku. Norma subjektif tidak hanya ditentukan oleh harapan orang-orang sekitar yang berpengaruh bagi individu, tetapi juga ditentukan oleh keinginan untuk mengikuti.

3) *Perceived behavior control* (kontrol perilaku yang dipersepsikan).

Kontrol perilaku yang dipersepsikan adalah persepsi individu terkait sulit tidaknya yang dirasakan dalam melakukan suatu perilaku tertentu. Perilaku tertentu tersebut terkait dengan keyakinan akan tersedia atau tidaknya sumber dan kesempatan yang diperlukan untuk mewujudkan perilaku tertentu dengan mencerminkan pengalaman masa lalu serta antisipasi terhadap hambatan dan rintangan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diasumsikan bahwa karyawan akan keluar dari perusahaan disebabkan oleh niat untuk melakukannya. Berdasarkan *Theory of Planned Behavior*, beberapa karyawan akan memiliki niat untuk pindah dari perusahaan tergantung pada variabel penentunya, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan retensi karyawan. Semakin baik variabel penentunya, seperti kepuasan kerja yang tinggi, dan komitmen organisasi yang kuat, maka akan semakin meningkatnya retensi karyawan.

2.1.2 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap

individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Handoko (2020:193), mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Sedangkan menurut Pratiwi (2021), Kepuasan Kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai. Hermawati (2022) bahwa kepuasan kerja merupakan tindakan umum terhadap pekerja atau karyawan yang memiliki perbedaan jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan respon efektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Adhika, *et.al.*, (2020) Kepuasan kerja adalah faktor sikap yang mencerminkan bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya secara keseluruhan, termasuk berbagai aspeknya. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, yang berdampak pada kinerja yang tinggi. Sebaliknya, jika seseorang tidak puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung kurang termotivasi dan kinerjanya dapat menjadi

rendah. Kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai kondisi emosional yang menyenangkan yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Ini merupakan hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan demikian, ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, kinerja mereka cenderung meningkat karena adanya perasaan positif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Kepuasan kerja merupakan respon efektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke seorang individu akan bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya yang didapatnya. Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari

tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi kepuasan Kerja

Ramdhan dan Pasaribu (2022), mengatakan kepuasan kerja memiliki beberapa elemen dan faktor yang mempengaruhinya, yaitu:

a. Kompensasi serta Kondisi kerja.

kompensasi adalah total pembayaran dalam bentuk tunai maupun non-tunai yang diterima pekerja atas kontribusinya pada perusahaan.

b. Keseimbangan kehidupan kerja.

kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya.

c. Dihormati dan Diakui.

Mereka merasa telah berhasil, bahwa dirinya diakui oleh orang lain. Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin, setelah dirinya diakui, maka seharusnya secara proporsional segera berusaha mengakui orang lain yang ada di sekitarnya.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Afandi (2021), mengatakan indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain:

a. Pekerjaan isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan

- b. Upah jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
- c. Promosi kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- d. Pengawas seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja
- e. Rekan kerja rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan

Simpulannya, kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang berbeda-beda bagi setiap individu. Seseorang bisa merasa puas dengan satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan aspek lainnya. Penting untuk organisasi untuk memahami faktor-faktor ini guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada produktivitas dan retensi tenaga kerja yang lebih baik.

2.1.3 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Dewi, dkk. (2024) Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang menggambarkan hubungan emosional dan keterikatan seorang karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, hal ini mencakup rasa tanggung jawab, loyalitas, dan motivasi karyawan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Dalam meningkatkan komitmen karyawan perusahaan harus berusaha memenuhi hak-hak dari karyawan supaya karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap

perusahaan. Keterikatan dan keterlibatan dapat digunakan sebagai acuan untuk melihat seberapa besar komitmen karyawan terhadap perusahaan. komitmen organisasi menurut Suryosukmono dan Widodo (2020), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keistimewaan hubungan antara karyawan dengan perusahaannya dan memiliki keterlibatan kepada keputusan karyawan untuk meneruskan sebagai karyawan dalam perusahaan.

Hisan, et al., (2021) menyatakan terdapat tiga indikator dalam komitmen organisasi, yaitu:

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah ekspresi dari keinginan emosional yang kuat dari karyawan untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi, serta untuk memenuhi tujuan dan keinginannya untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.

b. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah jenis komitmen yang didasarkan pada kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan hal-hal yang telah mereka peroleh saat berada di dalam organisasi.

c. Komitmen Normatif

Komitmen normatif menjelaskan tentang keterlibatan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan. Karyawan perusahaan yang memiliki komitmen normatif tinggi akan tetap menjadi karyawan dalam perusahaan karena merasa dirinya berada dalam perusahaan tersebut.

Selain itu karyawan yang tetap berada dalam perusahaan diwajibkan untuk bertanggung jawab kepada perusahaan yang dilandasi atas pertimbangan norma, nilai dan kemampuan karyawan.

Komitmen karyawan yang tinggi maupun rendah akan berdampak pada karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karir karyawan di perusahaan, selanjutnya akan berdampak pada perusahaan, karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada perusahaan akan menimbulkan kinerja perusahaan tinggi, loyalitas karyawan, tingkat absensi berkurang. Komitmen organisasi yang tinggi dapat membawa dampak positif bagi karyawan dan perusahaan, seperti peningkatan kinerja, loyalitas yang lebih kuat, dan tingkat absensi yang lebih rendah. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan memenuhi hak-hak karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk membangun komitmen yang solid dari karyawan terhadap perusahaan. Komitmen normatif adalah tanggung jawab moral yang dirasakan oleh karyawan untuk tetap tinggal atau bertahan di dalam organisasi.

UNMAS DENPASAR

2.1.4 Retensi Karyawan

1. Pengertian Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah pemeliharaan karyawan yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang dimiliki perusahaan untuk tetap setia terhadap perusahaan (Sumarni, 2020). Tujuan retensi karyawan ini adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki oleh perusahaan selama mungkin karena

karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (intangible aset) yang tak ternilai bagi suatu perusahaan. Jadi jika karyawan yang berkualitas keluar maka perusahaan akan mengalami kerugian modal intelektual. Para karyawan yang bekerja dalam jangka waktu yang lama dan setia terhadap perusahaan akan membawa nilai suatu perusahaan dan pengetahuan tentang berbagai proses organisasional.

Mering, dkk. (2023) Retensi karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Dengan dilakukannya retensi di perusahaan maka dapat mengurangi pergantian secara sukarela yang tidak oleh orang-orang yang berharga dalam organisasi. Selain itu juga upaya rekrutmen dan retensi efektif menarik individu ke organisasi dan juga dapat meningkatkan peluang untuk mempertahankan karyawan. Retensi adalah elemen penting yang didefinisikan sebagai penerapan strategi atau sistem terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan mengembangkan proses yang ditingkatkan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memanfaatkan orang dengan ketrampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan saat ini maupun kebutuhan dimasa depan.

Mering, dkk. (2023) menyatakan retensi karyawan adalah salah satu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten untuk tetap bertahan dalam jangka waktu tertentu. Jika karyawan tidak dapat memaksimalkan potensinya dan juga tidak dihargai didalam organisasi, maka mereka akan keluar karena stres dan frustrasi.

Menjaga tingginya retensi karyawan dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja perusahaan karena dengan tingginya retensi, maka turnover akan menjadi rendah. Dengan rendahnya turnover, perusahaan akan menghemat biaya salah satunya adalah biaya seleksi dan rekrutmen.

Sumarni (2020), mengatakan retensi merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan agar tetap loyal terhadap organisasi demi mencapai tujuan organisasi tersebut. Jadi retensi karyawan mengacu pada kebijakan perusahaan untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan. Bagi suatu perusahaan mempertahankan karyawan 13 yang berpotensi sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan yang baru yang dapat mengeluarkan biaya tambahan untuk rekrutmen dan seleksi.

Upaya untuk mempertahankan karyawan menjadi salah satu persoalan yang penting di dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Oleh karena itu perusahaan mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian sumber daya manusia yang berkelanjutan dan tanggung jawab bagi semua manajer dan supervisor. Istilah retensi karyawan terkait dengan perputaran (turnover) yang berarti proses karyawan meninggalkan organisasi harus digantikan. Perputaran secara sukarela atau karyawan keluar dari perusahaan karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karir, gaji, pengawasan, geografi dan alasan keluarga atau pribadi. Pemeliharaan adalah usaha untuk mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap

karyawan supaya tetap loyal pada perusahaan dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan (Sumarni, 2020).

2. Faktor-faktor Penentu Retensi Karyawan menurut Nasir, et al., (2020) yaitu:

- a. Komponen organisasi Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan pekerjaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai positif dan berbeda 14 mengalami tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Bagi perusahaan strategi, peluang, dan manajemen organisasional memiliki perencanaan dan tujuan yang jelas yang telah ditetapkan juga berpengaruh terhadap tingginya retensi karyawan.
- b. Peluang karir Usaha pengembangan karir dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Peluang untuk perkembangan pribadi muncul ketika seseorang mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan di dalam perusahaan. Faktor-faktor yang mendasarinya adalah dilakukan pelatihan karyawan secara berkelanjutan yang dilakukan oleh perusahaan, pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan di dalam perusahaan.
- c. Penghargaan Penghargaan yang diterima karyawan dari perusahaan seperti gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut menjadikan faktor utama seorang karyawan untuk loyal atau keluar dari perusahaan. Karyawan cenderung loyal terhadap perusahaan apabila mendapatkan penghargaan yang kompetitif, penghargaan

berdasarkan kinerja serta tunjangan dan bonus spesial dari perusahaan.

- d. Rancangan tugas dan pekerjaan Tugas dan pekerjaan yang dilakukan menjadi faktor yang utama dalam mempengaruhi retensi karyawan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memenuhi unsur seperti, tanggung jawab fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang bagus dan keseimbangan kerja.
- e. Hubungan karyawan Untuk mempengaruhi retensi karyawan agar tetap loyal terhadap perusahaan maka perusahaan perlu memastikan hubungan yang dimiliki antar karyawan baik agar tidak terjadi konflik berkepanjangan. Hubungan karyawan di dalamnya termasuk perlakuan adil atau tidak, diskriminatif bagi karyawan, dukungan dari supervisor atau manajemen dan hubungan antar sesama karyawan ditempat bekerja.

3. Indikator Retensi Karyawan

Wijaya (2022), mengatakan ada 5 indikator retensi karyawan antara lain:

a. Komponen Organisasional

Beberapa aspek organisasional seperti manajemen dan keamanan kerja dapat berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tetap atau meninggalkan perusahaan. Organisasi yang menerapkan nilai budaya yang positif dan unik cenderung memiliki tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.

b. Peluang Karier Organisasional

Peluang karir organisasi terhadap karyawan di semua jenis pekerjaan menemukan bahwa dengan adanya pengembangan karir individu maka akan mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan.

c. Penghargaan

Penghargaan kompetitif yang diterima oleh karyawan dapat berupa berbagai bentuk seperti gaji, insentif, pengakuan atas kinerja, tunjangan, bonus, dan penghargaan lainnya.

d. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Indikator utama yang sangat mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang mereka lakukan. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi dalam beberapa bulan sering kali terkait dengan proses seleksi karyawan yang kurang efektif. Desain tugas dan pekerjaan yang baik seharusnya memperhitungkan tingkat tanggung jawab dan otonomi yang diberikan kepada karyawan, kondisi lingkungan kerja yang mendukung, fleksibilitas, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

e. Hubungan Karyawan

Hubungan interpersonal yang dibangun oleh karyawan di dalam organisasi atau perusahaan merupakan faktor yang signifikan dalam memengaruhi tingkat retensi mereka. Karyawan yang

diperlakukan secara adil, mendapatkan dukungan dari supervisor atau manajemen, serta menjalin hubungan baik dengan rekan kerja cenderung lebih memilih untuk bertahan dalam organisasi tersebut.

Retensi karyawan merupakan strategi vital bagi setiap perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berharga dan produktif dalam jangka panjang. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memelihara loyalitas karyawan terhadap perusahaan, mengurangi turnover yang dapat mengakibatkan kerugian modal intelektual, serta menjaga kontinuitas pengetahuan tentang proses organisasional. Dengan memahami dan mengimplementasikan strategi-retensi yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas operasional, mempertahankan karyawan yang berkualitas, dan mengurangi biaya yang terkait dengan rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

2.2 Publikasi Penelitian Sebelumnya

2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

1. Peneliti Bahrin (2022), dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Interaktif Media Siber) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada retensi karyawan, seperti yang dikemukakan oleh (Handoko, 2020:193). Kepuasan kerja dijelaskan sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa positif terhadap pekerjaan mereka, mereka

cenderung ingin tetap berada dalam perusahaan lebih lama. Peningkatan kepuasan kerja juga berdampak positif pada kualitas kerja karyawan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, seperti yang terbukti dalam uji t dengan thitung (8.630) melebihi ttabel (2.026), dan signifikansi ($\alpha = 0,000 < 0,050$). Temuan ini mendukung hipotesis (H2) bahwa kepuasan kerja mempengaruhi retensi karyawan. Di PT Interaktif Media Siber, peningkatan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal seperti usia, jenis kelamin, kepribadian, tingkat stres kerja, dan masa kerja di perusahaan, serta faktor eksternal seperti gaji, hubungan rekan kerja, dan peluang promosi. Respons positif dari responden dalam penilaian kategori baik (tabel 4.9) menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja berpotensi meningkatkan kualitas kerja karyawan serta pencapaian tujuan perusahaan.

2. Penelitian Regina (2022), yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Pegawai dan Lingkungan Kerja PT. Marbau Jaya Indah Raya. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, Populasi dalam penelitian ini pegawai PT. Marbau Jaya Indah Raya sebanyak 119 orang. Pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin, dengan tingkat signifikansi 0,05. Perhitungan sampel dengan rumus slovin pada penelitian ini sebanyak 92 orang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini

adalah uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik yang meliputi: uji normalitas data, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas.

Analisis regresi linear berganda di uji dengan menggunakan pengujian secara parsial (t), simultan (F), dan koefisien determinasi. Hasil analisis regresi diperoleh nilai t hitung sebesar $5,210 > t$ tabel 1,6625 ini berarti variabel kepuasan kerja (X3) berpengaruh positif terhadap variabel retensi pegawai (Y1 Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai PT. Marbau Jaya Indah Raya.

3. Penelitian Heriyanti, dkk. (2023) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan. Dalam studi mengenai prediksi tingkat retensi karyawan berdasarkan skor kompensasi menggunakan pendekatan regresi linier ganda, diperoleh rumus prediksi $Y = 7,930 + 0,830 X_2$. Dalam perhitungan koefisien determinasi, didapati bahwa 85,2% dari variasi dalam tingkat retensi karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja, sementara 14,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung sebesar 6,593 dengan signifikansi *p-value* 0,000, dibandingkan dengan t tabel sebesar 1,677. Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis penelitian diterima, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di departemen produksi PT. Smart Tbk Bekasi.

4. Peneliti Wandara (2020), dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Kompensasi Non Finansial, Serta Budaya organisasi Terhadap Retensi Karyawan. Ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Kepuasan kerja berperan positif dan signifikan dalam mempengaruhi retensi karyawan, yang menunjukkan pentingnya dukungan dari atasan terhadap hal ini. Secara umum, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula tingkat retensi karyawan. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki niat yang lebih kuat untuk tetap bekerja dalam perusahaan, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor krusial yang perlu diperhatikan. Studi lain juga menegaskan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi retensi karyawan; ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, tingkat retensi mereka cenderung meningkat. Kesimpulannya, tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan memiliki peran penting dalam menentukan apakah mereka akan tetap bekerja atau memilih untuk keluar dari perusahaan.
5. Peneliti Millena (2022), dengan judul Analisis Pengaruh Kompensasi Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan Manufaktur Tunas Bizpark Kota Batam. Khan dan Baloch (2017), menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Kepuasan kerja memang merupakan salah satu faktor penting dalam menjaga retensi karyawan. Namun, berdasarkan penelitian kepuasan

kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap retensi karyawan, hal tersebut disebabkan oleh kurangnya lapangan pekerjaan di Kota Batam. Karyawan memutuskan untuk bekerja lebih lama di perusahaan meskipun mereka tidak puas dengan alasan sulitnya mencari pekerjaan.

Path Coefficients digunakan untuk melihat pengaruh langsung antar variabel laten. Keempat hubungan antar variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan. Angka tersebut mengisyaratkan bahwa semakin tinggi nilai pengaruh positif terhadap variabel, maka hal tersebut akan meningkatkan variabel lawannya. Sebaliknya jika variabel memiliki nilai negatif atau menurun maka variabel lawannya juga akan menurun. Variabel kepuasan kerja terhadap retensi karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t statistik yang seharusnya berada di $> 1,96$ yaitu 0,406 dan $P\text{-values} < 0,05$ yaitu 0,685.

2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

1. Penelitian Ellys (2020), yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, yang bertujuan untuk mendeskripsikan objek penelitian dan hasil penelitian. Ukuran sampel dalam penelitian ini sebesar 50 orang responden karyawan non manajerial. Dari hasil uji hipotesis pertama, terlihat bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen organisasi, yang ditunjukkan oleh nilai original sample 0,609 > 0 , nilai t -statistik

sebesar $5,426 > 1,645$, dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Jalees dan Ghauri (2016) yang menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif memengaruhi komitmen organisasi karyawan universitas swasta di Pakistan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menilai Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organisasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah populasi dan sampel, serta tahun diadakannya penelitian

2. Penelitian Ramadhani (2023), dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi, Sikap Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Hotel X Di Samarinda. Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu, hipotesis H1 diterima. Komitmen terhadap organisasi muncul karena individu merasakan kepuasan dari apa yang mereka dapatkan di perusahaan. Temuan ini menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya; ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka biasanya terikat secara emosional dengan organisasi karena merasa bahwa kebutuhan dan harapan mereka terpenuhi. Hal ini dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian ini juga relevan dengan temuan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat menghasilkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, karena karyawan merasa

termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

3. Penelitian Antari (2019), dengan judul penelitiannya Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention (Studi Pada Losari Hotel Sunset Bali). Populasi yang diteliti meliputi semua karyawan tetap Losari Hotel Sunset Bali, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 50 orang. Berdasarkan hasil penelitian hipotesis, tampaknya kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan di Losari Sunset Hotel Bali, semakin tinggi pula tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan lima indikator, yakni kepuasan terhadap gaji, kesempatan promosi karir, supervisi, hubungan personal, dan pekerjaan itu sendiri. Analisis deskriptif dari variabel-variabel ini menunjukkan bahwa secara umum, tingkat kepuasan kerja karyawan di hotel tersebut dinilai cukup memuaskan. Faktor yang paling dominan dalam kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Namun demikian, kepuasan terhadap gaji kurang berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat berpotensi meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi di Losari Sunset Hotel Bali.

4. Peneliti Wibowo dan Sutanto (2019) dengan judul penelitian Pengaruh Kualitas *Leader Member Exchange* (Lmx) terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Nutrifood Surabaya. Pernyataan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT Nutrifood Surabaya pada level signifikansi $\alpha = 0,05$ merupakan temuan yang menarik dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Banyak penelitian sebelumnya menganggap kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional secara signifikan. Pada umumnya, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional lebih kompleks dari yang diperkirakan. Seorang karyawan mungkin merasa tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukannya, namun tetap mempertahankan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.
5. Penelitian Anwar, dkk. (2023) dengan judul penelitian Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja. Berdasarkan hasil pengujian pada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Kerja memiliki nilai original sample sebesar 0,484 dan memiliki nilai *t-statistic* > *t-tabel* (4,543 1,96) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima, artinya pada penelitian ini Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Kerja

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Retensi Karyawan

1. Penelitian Sodiq (2020), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Pegawai dan Lingkungan Kerja PT. Marbau Jaya Indah Raya juga menjelaskan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT. Matahari Departement Store. Tentu penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang juga menjelaskan masing masing variabel seperti Pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
2. Penelitian Mardhani (2022), dengan judul Pengaruh Kompensasi Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Rsu Bhakti Rahayu Denpasar. Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap retensi karyawan adalah sebesar $\beta_2 = 0,332$, dengan nilai signifikansi untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,000 terhadap variabel retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa puas akan pekerjaannya maka retensi karyawan pada perusahaan akan meningkat. Pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap retensi karyawan adalah sebesar $\beta_4 = 0,174$, dengan nilai signifikansi untuk variabel komitmen organisasional sebesar 0,000 terhadap variabel retensi karyawan.
3. Penelitian Darmika (2019), dengan judul Pengaruh Pengembangan

Karier, Komitmen Organisasional Dan Perceived Organizational Support Terhadap Retensi Karyawan. Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa adanya komitmen organisasional berhubungan secara positif dan signifikan dengan tingkat retensi karyawan. Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin besar keinginan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjaga dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi guna mempertahankan bahkan meningkatkan tingkat retensi karyawan.

4. Peneliti Setiawan (2023), dengan judul Pengaruh Desain Kerja, Tujuan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Retensi Pegawai. Berdasarkan tabel hasil pengujian, terlihat bahwa nilai probabilitas (t-statistik) untuk variabel komitmen organisasional sangat signifikan pada tingkat alpha 5%. Nilai probabilitas tersebut sebesar 0.000, yang lebih kecil dari tingkat alpha 5% (0,05), menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasional dan retensi karyawan. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nadapdap (2017), yang juga menegaskan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
5. Penelitian Purbarini (2021), yang berjudul Analisis Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Peningkatan Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan KUDSri Tanjung Desa Krai).

Hasil uji t parsial menunjukkan komitmen organisasi memiliki nilai thitung sebesar -1,930 lebih kecil dari t tabel yaitu sebesar 2,048 maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan retensi pada karyawan KUD Sri Tanjung desa Krai.

Komitmen organisasi pada dasarnya merupakan keinginan individu dalam mengikatkan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi, Komitmen organisasi tidak berpengaruh pada peningkatan retensi karyawan karena rasa keterikatan emosional karyawan rendah terhadap organisasi, hal ini dapat disebabkan karena organisasi tidak dapat memberikan kepastian harapan pada karyawan seperti tidak ada kepastiannya jenjang karir yang diberikan oleh organisasi sehingga karyawan terutama karyawan yang berusia muda tidak dapat mempertahankan keanggotannya pada organisasi karena tidak adanya jenjang karir yang diharapkan dalam pekerjaannya.

karyawan merasa bangga bekerja pada KUD Sri Tanjung desa Krai akan tetapi beberapa karyawan kemungkinan tidak memiliki rasa bangga dan loyal terhadap organisasi sehingga hal inilah yang menjadikan komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan retensi karyawan.