

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. *Social Exchange Theory*

Grand Theory atau teori besar yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Social Exchange Theory (SET)* atau Teori Pertukaran Sosial yang disampaikan oleh Blau (1964) ini merupakan konsep dalam ilmu sosial yang memandang interaksi manusia sebagai suatu proses pertukaran aktivitas, jasa atau sumber daya antara individu dengan organisasi yang mempertimbangkan keuntungan dan kerugian, baik bersifat material maupun non material. Teori ini merupakan teori perilaku sosial tertua yang merupakan interaksi antar individu berupa pertukaran sumber daya manusia (Homans, 1958). Pertukaran tersebut mencakup sumber daya yang berwujud, seperti kompensasi finansial dan fasilitas kerja, atau tidak berwujud seperti hubungan sosial dan kondisi lingkungan kerja yang kondusif.

Berdasarkan teori ini, dapat disimpulkan bahwa *Social Exchange Theory* adalah teori yang mempelajari bagaimana dua pihak yang saling ketergantungan berinteraksi satu sama lain. Dalam lingkup organisasi, interaksi terjadi antar karyawan dan

organisasi. Karyawan memberikan tenaga, waktu, dan kompetensi, sedangkan organisasi menyediakan imbalan seperti gaji, tunjangan, dan fasilitas kerja. Teori ini dapat digunakan untuk menjelaskan bahwa karyawan akan mempertimbangkan kontribusi yang mereka berikan dan imbalan yang diterima. Apabila karyawan merasakan bahwa organisasi memberikan kompensasi yang layak dan lingkungan kerja yang nyaman, maka mereka cenderung melakukan investasi sosial yang lebih besar dalam hubungan kerja, yang diwujudkan melalui loyalitas dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi.

Dengan demikian, Social Exchange Theory menjadi *grand theory* yang relevan untuk menjelaskan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi sebagai bentuk sumber daya organisasi yang memiliki peran strategis dalam membangun hubungan pertukaran yang berkelanjutan, yang pada akhirnya akan menentukan tingkat retensi karyawan. Berdasarkan teori diatas, adapun teori-teori terapan yang digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

2. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah seluruh kondisi di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pekerjaan dan

kenyamanan karyawan. Menurut Sedarmayanti & Rahadian, dalam (Lawren & Ekawati, 2023) Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan pelaksanaan kerjanya baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.

Pengertian Lingkungan kerja yang lain yakni, lingkungan kerja mencakup aspek fisik dan non-fisik di tempat kerja yang memberikan rasa nyaman, kesejahteraan, dan keamanan kepada karyawan. Lingkungan kerja yang positif menghasilkan karyawan yang lebih puas, loyalitas perusahaan yang lebih kuat, dan kemungkinan yang lebih besar untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang (Panca dkk., 2024).

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala kondisi, sarana, prasarana dan faktor fisik maupun non fisik di sekitar tempat kerja yang mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, kenyamanan, serta hubungan interpersonal karyawan yang secara keseluruhan berdampak pada retensi karyawan dalam organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Secara garis besar lingkungan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor menurut Sofyan, dalam (Ramban & Edalmen, 2022) sebagai berikut:

1. Sarana dan Prasarana Pekerjaan.

Ketidaklayakan fasilitas kerja dapat berdampak negatif terhadap efektivitas kinerja. Hal ini mencakup ketersediaan peralatan yang terbatas, suasana ruangan yang tidak nyaman akibat sirkulasi udara buruk, serta ketiadaan panduan kerja yang baku.

2. Upah dan Tunjangan

Apabila besaran upah dan tunjangan dinilai tidak memadai oleh karyawan, hal ini berpotensi menumbuhkan keinginan karyawan untuk melirik pada lingkungan kerja yang dianggap dapat lebih memenuhi ekspektasi finansial mereka.

3. Hubungan antar rekan kerja

Kelompok kerja yang ditandai dengan rasa solidaritas dan komitmen yang kuat cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Kondisi ini tercipta karena adanya dukungan dan kerja sama antarindividu dalam mencapai target bersama.

c. Indikator Lingkungan kerja

Terdapat beberapa indikator menurut Afandi, (2018) diantaranya :

1. Pencahayaan

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan.

Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

2. Warna

Warna berkaitan dengan pemilihan warna pada dinding, peralatan, dan tata ruang kerja. Warna memiliki efek psikologis terhadap karyawan, seperti memengaruhi suasana hati, semangat, dan kenyamanan kerja. Pemilihan warna yang tepat dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, meningkatkan motivasi, serta mengurangi kejenuhan dalam bekerja.

3. Udara

Udara di lingkungan kerja merupakan faktor kenyamanan yang krusial. Suhu udara yang terlalu panas atau terlalu dingin dapat mengganggu konsentrasi, meningkatkan kelelahan, dan bahkan mempengaruhi kesehatan fisik karyawan. Menjaga suhu ruangan pada tingkat yang sejuk dan nyaman sangat penting untuk mempertahankan produktivitas karyawan pada saat bekerja.

4. Suara

Suara yang tidak diinginkan termasuk salah satu polusi yang mendapat perhatian serius. Bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga, terutama dalam jangka panjang dapat menurunkan konsentrasi karyawan pada saat bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi.

3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi dapat diartikan sebagai seluruh bentuk imbalan, baik berupa uang ataupun barang, yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi dan pekerjaan yang telah mereka berikan kepada organisasi atau perusahaan. Nilai dari kompensasi ini umumnya telah ditetapkan dan disepakati di muka, sehingga para karyawan dapat mengetahui dengan pasti besaran imbalan yang akan mereka terima (Priyono & Marnis, 2008).

Kompensasi adalah berbagai bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas hasil kerja mereka dalam menyelesaikan tugas. Dengan kata lain, kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan sebagai pengakuan atas prestasi karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Nurmansyah (2024). Kompensasi memegang peranan krusial dalam menentukan pilihan karyawan untuk tetap bertahan di suatu perusahaan. Rancangan sistem kompensasi yang tepat tidak sekadar memberi imbalan material, melainkan juga menciptakan rasa aman dan kepercayaan terhadap perusahaan. Selain itu, pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif pasar dapat

mendorong peningkatan rasa puas dalam bekerja, loyalitas, dan dorongan kerja, sehingga secara langsung memperkuat upaya mempertahankan karyawan (Syah dkk., 2025).

Beberapa pendapat diatas dapat peneliti simpulkan kompensasi adalah sistem pemberian imbalan (uang/barang) yang telah ditetapkan di muka, diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi dan pekerjaan mereka. Kompensasi bukan sekedar kewajiban finansial, melainkan alat manajemen strategis yang multifungsi untuk mendorong kinerja, membangun loyalitas, dan secara efektif mempertahankan SDM yang berkualitas.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain yang disebutkan oleh Edy Sutrisno (2016):

1. Tingkat biaya hidup

Aspek biaya hidup merupakan dasar utama yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan kompensasi. Nilai kompensasi bagi karyawan pada dasarnya baru bermakna ketika dapat memenuhi kebutuhan pokok hidupnya. Kebutuhan minimum ini sangat bervariasi tergantung lokasi, di mana karyawan di daerah metropolitan umumnya membutuhkan jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan mereka yang tinggal di

wilayah dengan biaya hidup lebih rendah. Variasi kebutuhan ini secara langsung mengikuti dinamika naik turunnya biaya konsumsi harian di setiap daerah. Bila perusahaan tidak tanggap terhadap fluktuasi biaya hidup dalam menetapkan kompensasi akibatnya tentu dapat dibayangkan, akan terjadi pergolakan dalam perusahaan, berkembangnya rasa tidak puas, atau pemogokan pekerja untuk menuntut kenaikan upah. Situasi demikian dapat membahayakan keberadaan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus mempertimbangkan dan selalu menyesuaikan tingkat kompensasi yang diberikannya dengan tingkat biaya hidup yang berlaku di daerahnya.

2. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Era keterbukaan informasi saat ini memungkinkan data kompensasi yang diterapkan di perusahaan lain terutama untuk posisi yang setara dapat diakses dengan mudah. Apabila perusahaan menawarkan remunerasi yang lebih rendah dari standar pasar, hal ini dapat memicu ketidakpuasan karyawan dan berujung pada keluarnya talenta potensial ke kompetitor. Sebaliknya, penawaran kompensasi yang jauh melampaui rata-rata pasar juga dapat menimbulkan

implikasi negatif, karena dapat dipandai sebagai ketidaksesuaian dengan kondisi industri. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan survei berkala terhadap tingkat kompensasi yang berlaku di lingkungan eksternal agar dapat menyusun kebijakan yang kompetitif dan adil bagi semua pihak.

3. Tingkat kemampuan perusahaan

Besaran kompensasi yang dapat diberikan sangat dipengaruhi oleh kondisi keuangan perusahaan. Organisasi dengan kinerja dan kemampuan finansial yang kuat umumnya mampu memberikan remunerasi yang lebih tinggi, sementara perusahaan dengan keterbatasan ekonomi tentu akan kesulitan memenuhi ekspektasi kompensasi karyawan. Perusahaan yang transparan perlu secara berkala mengomunikasikan capaian kinerjanya kepada seluruh karyawan, sehingga tercipta pemahaman bahwa peningkatan produktivitas kolektif dapat menjadi dasar bagi peningkatan kesejahteraan melalui kompensasi yang lebih baik.

4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang melekat pada suatu pekerjaan menjadi faktor penentu utama dalam struktur kompensasi. Posisi yang

memerlukan keahlian khusus, keterampilan teknis yang tinggi, serta tanggung jawab yang besar seperti teknisi mesin umumnya menerima imbalan yang lebih besar dibandingkan dengan posisi dengan tanggung jawab terbatas, seperti operator administrasi. Prinsip ini mencerminkan pengakuan terhadap tingkat kontribusi, kompleksitas, dan risiko yang diemban oleh karyawan.

5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku

Setiap perusahaan wajib menyesuaikan kebijakan kompensasinya dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk ketentuan mengenai upah minimum yang harus memenuhi kebutuhan hidup layak bagi karyawan. Pelanggaran terhadap regulasi ini tidak hanya berisiko secara hukum, tetapi juga dapat mencerminkan praktik bisnis yang tidak bertanggung jawab. Dalam realitasnya, masih banyak perusahaan yang kurang memperhatikan aspek kepatuhan ini, sehingga diperlukan mekanisme pengawasan dan penegakan aturan yang lebih efektif.

6. Peranan serikat buruh

Keberadaan serikat pekerja memainkan peran penting sebagai mediator antara kepentingan karyawan dan perusahaan. Organisasi ini berfungsi menyampaikan

aspirasi pekerja terkait kebijakan kompensasi sekaligus memberikan masukan kepada perusahaan untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis. Karyawan cenderung merasa lebih terlindungi apabila serikat pekerja berfungsi secara efektif sebagai wakil mereka, bukan sekadar perpanjangan kepentingan perusahaan. Dengan demikian, peran serikat pekerja dapat membantu menyeimbangkan dinamika permintaan dan penawaran dalam penyusunan skema kompensasi yang adil dan berkelanjutan.

c. Indikator Kompensasi

Ada beberapa indikator yang disebutkan oleh Nurmansyah (2024) yaitu:

1. Gaji

Pendapatan dari perusahaan kepada karyawan sebagai timbal balik atas usaha, dedikasi dan kerja keras yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

2. Tunjangan

Tunjangan merupakan komponen kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tunjangan mencakup berbagai fasilitas pendukung, seperti program asuransi kesehatan

dan jiwa, dana pensiun, cuti berbayar, serta berbagai manfaat tambahan lain yang terkait dengan status kepegawaian seseorang.

3. Fasilitas

Fasilitas kerja merujuk pada berbagai kemudahan dan sarana pendukung yang disediakan perusahaan untuk menunjang kenyamanan dan operasional karyawan. Bentuknya umumnya terkait dengan peningkatan kenyamanan atau status, seperti penyediaan kendaraan dinas, akses penggunaan transportasi perusahaan (misalnya bus atau mobil), keanggotaan klub eksklusif, atau akomodasi khusus selama perjalanan dinas. Pemberian fasilitas ini sering kali dikaitkan dengan posisi, tingkat jabatan, atau kontribusi khusus seorang karyawan.

4. Insentif

Insentif adalah pendapatan tambahan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, di luar komponen gaji atau upah tetap. Bentuk kompensasi ini bersifat variabel dan umumnya diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian kinerja, kontribusi khusus, atau sebagai upaya untuk memotivasi perilaku kerja tertentu yang sejalan dengan tujuan organisasi.

4. Retensi Karyawan

a. Pengertian Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2019), memandang retensi karyawan sebagai kebalikan dari *turnover*, yaitu kemampuan organisasi untuk menciptakan kondisi kerja yang membuat karyawan ingin tetap bertahan dalam jangka panjang. Retensi menjadi aspek kritis dalam manajemen organisasi karena keluarnya karyawan kompeten berpotensi menimbulkan kerugian finansial yang signifikan, mulai dari biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru hingga penurunan produktivitas selama masa transisi.

Gayatri dkk., (2024) mendefinisikan retensi sebagai kemampuan perusahaan dalam menumbuhkan loyalitas dan mencegah *turnover* pada karyawan-karyawan, karena keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan di masa depan bergantung pada keberhasilan mempertahankan karyawan. Selain itu, (Purba dkk., 2025) berpendapat bahwa retensi karyawan adalah upaya untuk meningkatkan performa organisasi dan anggota tim, karena karyawan dengan masa kerja yang panjang memiliki pengetahuan yang lebih mendalam terkait tanggung jawab, budaya internal, serta portofolio produk dan basis pelanggan perusahaan. Upaya ini melibatkan empat faktor kunci, yaitu pencapaian kerja,

standar mutu, harapan, dan kesenjangan yang ada di antara harapan dan kenyataan.

Retensi karyawan adalah sebuah konsep yang mengukur sejauh mana organisasi mampu mempertahankan karyawan dalam periode waktu yang lama. Proses ini melibatkan strategi proaktif untuk mengurangi niat karyawan berpindah dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif, membuka kesempatan pengembangan profesional, serta memberikan sistem kompensasi dan apresiasi yang sesuai Awaludin & Fadli, (2024).

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan

Faktor-faktor penentu retensi karyawan yang dikemukakan oleh Awaludin & Fadli, (2024):

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan elemen kunci dalam strategi mempertahankan karyawan. Pemenuhan kepuasan kerja dapat menumbuhkan rasa memiliki, meningkatkan motivasi, serta mempererat keterlibatan karyawan dalam upaya mencapai sasaran organisasi.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat diperkuat dengan praktik komunikasi yang efektif. Dukungan dan komunikasi yang terbuka serta jelas antara manajemen

dan karyawan sangat penting untuk membangun kesamaan persepsi mengenai visi, tujuan, dan ekspektasi perusahaan.

3. Pengembangan Karir

Kesempatan pengembangan karir yang luas menjadi faktor penting dalam retensi. Penerapan program bimbingan, di mana karyawan senior membimbing yang lebih junior, berperan dalam percepatan pengembangan karir, perluasan jaringan profesional, dan transfer pengetahuan serta pengalaman.

4. Keseimbangan Kerja dan Hidup

Dukungan terhadap keseimbangan kerja dan hidup sangat diperlukan. Program kesehatan, layanan konseling, serta fasilitas penunjang seperti ruang istirahat dan area olahraga membantu karyawan mengelola stres. Fleksibilitas dalam peralatan kerja juga berkontribusi menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang.

5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan dibangun dengan mengkomunikasikan nilai inti serta misi perusahaan secara jelas kepada seluruh karyawan. Hal ini memastikan bahwa seluruh karyawan memiliki

pemahaman dan keselarasan yang sama mengenai arah dan tujuan jangka panjang perusahaan.

6. Lingkungan Kerja yang Positif

Lingkungan kerja yang positif dibentuk melalui komunikasi yang terbuka dan transparan. Mekanisme komunikasi dua arah yang rutin antara pemimpin, departemen SDM, dan karyawan memberi kesempatan bagi seluruh pihak untuk menyampaikan ide, pertanyaan, serta umpan balik secara konstruktif.

c. Indikator Retensi Karyawan

Nasir dkk., (2020) mengemukakan serangkaian indikator yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi dalam mempertahankan karyawannya. Indikator-indikator tersebut meliputi:

1. Komponen Organisasi

Keputusan karyawan untuk tetap bertahan dipengaruhi oleh berbagai aspek fundamental organisasi. Komponen-komponen ini mencakup nilai-nilai inti, budaya kerja, arah strategis perusahaan, serta jaminan stabilitas pekerjaan. Organisasi dengan budaya yang positif dan unik cenderung memiliki tingkat keluar masuknya karyawan yang lebih rendah.

2. Peluang Karir Organisasi

Karier dalam konteks manajemen sumber daya manusia, merujuk pada seluruh rangkaian posisi atau jabatan yang diemban seseorang selama masa kerjanya. Jika perusahaan memberi pengembangan karir yang jelas kepada karyawan maka karyawan merasa lebih loyal terhadap perusahaan karena merasa ada peluang untuk maju.

3. Penghargaan

Penghargaan berfokus pada aspek kompensasi dan apresiasi. Poin krusialnya adalah penerapan sistem kompensasi yang kompetitif, di mana besaran gaji dan tunjangan harus dipersepsikan adil oleh karyawan, sesuai dengan kontribusi pengalaman dan capaian kinerja mereka. Penghargaan bisa berupa apresiasi kepada karyawan yang berprestasi.

4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Sifat serta karakteristik dari suatu jabatan merupakan faktor dasar yang memengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan. Karena sebagian besar waktu dihabiskan di tempat kerja, karyawan mengharapkan untuk melakukan tugas dengan dukungan peralatan dan teknologi yang memadai serta dalam lingkungan kerja

yang kondusif, yang disesuaikan dengan kompleksitas pekerjaan itu sendiri. Jika kemampuan atau keterampilan karyawan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan maka rancangan pekerjaan sudah tepat.

5. Hubungan Karyawan

Faktor penentu retensi yang terletak pada kualitas hubungan kerja, baik yang vertikal dengan atasan maupun yang horizontal dengan rekan kerja yang lain. Hubungan antar karyawan harus dijaga agar terciptanya lingkungan pekerjaan yang nyaman dan dampaknya karyawan akan bertahan dengan jangka panjang di perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

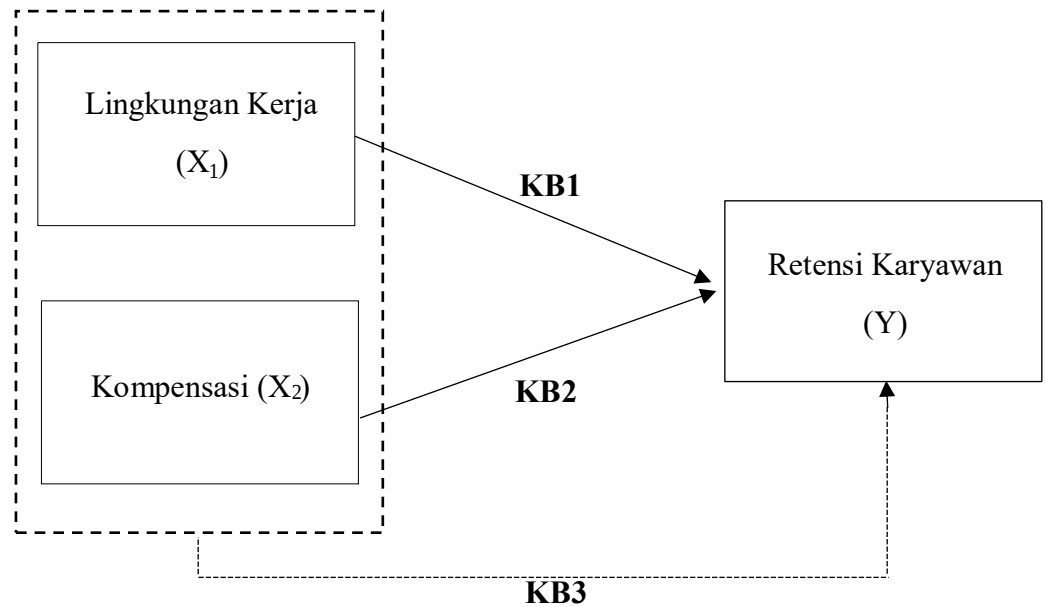
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No dan Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1. Melisa, Dinda Dwi Syafutri, Saskia Herliyana Salsabilah, Mulyadi (2025)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan	Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan	Persamaan: Menggunakan lingkungan kerja, kompensasi dan retensi karyawan sebagai variabel penelitian	Perbedaan: Metode yang digunakan adalah studi pustaka.
2. Syatila Hilya & Ferdian (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi	Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh	Persamaan: Menggunakan metode kuantitatif.	Perbedaan: Lokasi penelitian dilaksanaka

No dan Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Terhadap Retensi Karyawan di Grand Rocky Hotel Bukittinggi	positif terhadap retensi karyawan.	Menggunakan lingkungan kerja, kompensasi dan retensi karyawan sebagai variabel penelitian Menggunakan teknik sampel jenuh, Menggunakan SPSS untuk olah data	n di Hotel Grand Rocky Bukittinggi.
3. Ardhilla Rossynta, Nanda Andhi Purusa, Diana Aqmala, Mochammad Eric Suryakencana Wibowo (2024)	Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja, dan Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Saprotan Utama Nusantara Semarang.	Kompensasi , Lingkungan Kerja, dan Perceived Organizational Support berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan.	Persamaan: Menggunakan metode kuantitatif. Menggunakan lingkungan kerja, kompensasi dan retensi karyawan sebagai variabel penelitian Menggunakan SPSS untuk olah data.	Perbedaan: Menggunakan teknik sampel sensus, Lokasi penelitian dilaksanakan di PT. Saprotan Utama Nusantara Semarang.
4. Rindiani Ulfa Aprilianti & Indah Shofiyah (2024)	Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi	Organizational Citizenship Behavior dan Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap	Persamaan: Menggunakan metode kuantitatif. Menggunakan kompensasi dan retensi karyawan sebagai	Perbedaan: Menggunakan Smart PLS 4 untuk olah data, Menggunakan teknik <i>simple random sampling</i> ,

No dan Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Karyawan Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah Muhammad Iyah	Retensi Karyawan,	variabel penelitian	Lokasi penelitian dilaksanakan di Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah Muhammad Iyah, tidak menggunakan Lingkungan kerja sebagai variabel penelitian.
5. Renita Millena dan Muhammad Donal Mon (2022)	Analisis Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada Karyawan Manufaktur Tunas Bizpark Kota Batam	Kompensasi, pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja sedangkan kepuasan kerja memiliki hasil negatif terhadap retensi karyawan.	Persamaan: Menggunakan kompensasi dan retensi karyawan sebagai variabel penelitian,	Perbedaan: Menggunakan metode kualitatif, menggunakan variabel mediasi dan tidak menggunakan variabel lingkungan kerja

C. Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Berdasarkan penjabaran kerangka berpikir tersebut diperoleh hipotesis :

KB1: Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Retensi Karyawan
PD Mujur Jaya Kroya

KB2: Kompensasi Berpengaruh Terhadap Retensi Karyawan PD
Mujur Jaya Kroya

KB3: Lingkungan Kerja dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap
Retensi Karyawan PD Mujur Jaya Kroya

D. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara dalam penelitian yang menyatakan hubungan logis antara dua variabel, yang dirumuskan sebagai pernyataan yang dapat diuji kebenarannya,

1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Lingkungan kerja menjadi faktor kunci yang dapat membentuk rasa nyaman, meningkatkan dorongan kerja, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sanaba & Andriyan, (2022) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman ditandai dengan kemampuannya untuk meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap kinerja mereka. Kondisi tempat bekerja akan berdampak pada produktivitas karyawan, karena lingkungan kerja yang positif atau negatif dapat menciptakan rasa nyaman maupun ketidaknyamanan selama bekerja. Lingkungan kerja merupakan aspek yang krusial untuk diperhatikan, mengingat perannya sebagai salah satu penentu utama dalam menentukan retensi karyawan Syatila Hilya & Ferdian, (2024). menyoroti kesejahteraan psikologis karyawan juga sangat dipengaruhi pada kondisi lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa didengarkan, memiliki peluang untuk berkembang, dan kontribusinya dihargai maka motivasi dan loyalitas mereka terhadap perusahaan akan semakin kuat. Perusahaan yang menyediakan jalur pengembangan karir, kesempatan untuk menambah keterampilan, dan pengakuan atas pencapaian kinerja umumnya lebih berhasil dalam mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Syatila Hilya & Ferdian, (2024), Syah dkk., (2025), Mayangsari & Sari, (2025) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah :

H1: Lingkungan Kerja berpengaruh Terhadap Retensi Karyawan

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan

Kompensasi merupakan faktor krusial yang dapat mempertahankan karyawan dalam jangka panjang Melisa dkk., (2025). mengemukakan bahwa adanya sistem kompensasi yang proporsional dan bersaing mampu menumbuhkan perasaan dihargai pada karyawan, yang kemudian memacu mereka untuk bekerja lebih optimal. Apabila imbalan yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan kontribusi yang diberikan, hal ini akan memperkuat niat karyawan untuk mempertahankan hubungan kerjanya dengan perusahaan. Kompensasi yang diterima karyawan setelah menyelesaikan tugasnya berfungsi ganda, yaitu sebagai wujud penghargaan sekaligus sarana memenuhi kebutuhan finansial pribadi. Rasa aman yang muncul dari imbalan yang layak menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman, sehingga memperkuat loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Karyawan yang merasa

kebutuhan hidupnya terjamin akan lebih berkonsentrasi pada pekerjaan dan minim keinginan untuk mencari peluang kerja di tempat lain Utami dkk., (2025) menyatakan jika sistem kompensasi tidak dikelola dengan baik, seperti adanya penundaan pembayaran bonus atau ketimpangan antara gaji yang diterima dengan beban kerja, hal tersebut dapat memicu ketidakpuasan yang mendorong karyawan untuk mempertimbangkan pindah ke perusahaan lain. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyesuaikan sistem kompensasi dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Tujuannya untuk menjaga stabilitas perusahaan dan mempertahankan karyawan yang berkompeten dan berkualitas.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Panca dkk., (2024), Syatila Hilya & Ferdian, (2024), (Putu & Rika, 2024) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah :

H2: Kompensasi Berpengaruh Terhadap Retensi Karyawan

3. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan

Dalam dinamika persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini, dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, berdaya saing, dan memiliki loyalitas guna mendukung

pencapaian visi organisasi. Pengaruh antara lingkungan kerja dan pemberian kompensasi berperan sebagai pendekatan strategis yang sinergis, di mana kedua faktor tersebut saling memperkuat untuk membangun loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Syatila Hilya & Ferdian, (2024) berpendapat bahwa organisasi yang menerapkan pendekatan strategis dalam memperbaiki kondisi kerja serta memberikan imbalan yang kompetitif, akan lebih mampu mempertahankan tenaga kerja yang memiliki kinerja tinggi. Strategi pengelolaan SDM berupa pemberian insentif, kesempatan naik jabatan, pengembangan karir, dan penciptaan suasana kerja yang memperhatikan kesejahteraan pegawai, telah terbukti mampu menekan angka perpindahan karyawan sekaligus memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Melisa dkk., (2025), (Nathania & Wijaya, 2024), Ishak & Pratama, (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah :

H3: Lingkungan Kerja dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Retensi Karyawan