

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu yang sudah dilakukan, hipotesis yang akan digunakan dan gambar model penelitian untuk mengetahui hubungan antar variabel.

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menurut Oldham & Fried (1987) dalam Ginting et al. (2024) mencakup keseluruhan kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang mempengaruhi pengalaman serta produktifitas karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang aman, sehat dan kondusif merupakan hal yang penting karena akhirnya mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja merupakan faktor utama yang mempengaruhi kenyamanan, produktifitas, dan kepuasan kerja karyawan (Yang et al., 2021). Lingkungan kerja yang aman, terstruktur, memiliki peralatan yang memadai, dan dirancang dengan baik mempengaruhi dalam meningkatkan retensi karyawan. Sebaliknya apabila lingkungan kerja kurang mendukung dapat menurunkan semangat kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya mencari pekerjaan lain (Agtia et al., 2023). Oleh karena itu para pemberi kerja perlu memperhatikan lingkungan kerja agar karyawan dapat bekerja secara nyaman, produktif dan meningkatkan kepuasan kerja.

Kondisi fisik lingkungan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam lingkungan kerja. Lingkungan kerja fisik mencakup berbagai aspek seperti

pencahayaannya, ventilasi, tata letak tempat kerja yang berperan dalam menciptakan kenyamanan karyawan dalam bekerja (Rojikinnor et al., 2023). Lingkungan kerja fisik yang baik mengurangi risiko kecelakaan kerja, mengurangi kelelahan, mengurangi tingkat stress dan meningkatkan konsentrasi serta semangat karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Sebaliknya apabila lingkungan kerja fisik kurang baik dapat meningkatkan risiko kecelakaan kerja, kelelahan, tingkat stress dan membuat karyawan sulit untuk berkonsentrasi serta dapat menurunkan semangat karyawan dalam bekerja sehingga karyawan kurang efektif dan efisien dalam bekerja (Rojikinnor et al., 2023). Kondisi fisik lingkungan kerja perlu diperhatikan oleh pemberi kerja untuk menjaga karyawan agar bekerja secara efektif dan efisien.

Ketersediaan fasilitas memadai berperan penting dalam meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan dalam bekerja. Ketersediaan peralatan kerja yang lengkap untuk mendukung karyawan dalam bekerja merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Fasilitas pendukung seperti ruang istirahat, akses hiburan seperti televisi dan musik juga dapat memberikan suasana kerja yang santai dan menyenangkan (Ginting et al., 2024). Keseimbangan antara rutinitas kerja, waktu istirahat, dan hiburan membantu karyawan untuk lebih nyaman dan fleksibel. Dengan adanya fasilitas kerja yang memadai karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk lebih baik dalam bekerja. Fasilitas kerja harus selalu dirawat dan disesuaikan dengan kebutuhan kerja karyawan agar selalu dalam kondisi yang baik serta layak digunakan (Ginting et al., 2024). Pemberian fasilitas kerja perlu diperhatikan agar

sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan dan mendukung operasional untuk memberikan pelayanan yang maksimal.

Lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik dan fasilitas pendukung dalam menjalankan pekerjaan tetapi juga aspek sosial. Lingkungan kerja sosial mencakup hubungan kerja atau interaksi karyawan dengan rekan kerja, atasan, dan semua orang yang terlibat dalam pekerjaan karyawan. Komunikasi yang baik dan terbuka antara karyawan dengan rekan kerja, atasan, dan semua orang yang terlibat dalam pekerjaannya berperan dalam mengurangi stress, meningkatkan kenyamanan, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Padmavathi, 2023). Lingkungan kerja sosial yang baik dapat memberikan rasa kebersamaan, dan rasa memiliki karyawan, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja sosial yang baik juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya dan meningkatkan retensi karyawan (Padmavathi, 2023). Dengan adanya lingkungan kerja yang baik akan mendorong terciptanya hubungan kerja yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Lingkungan kerja psikologis juga memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Lingkungan kerja psikologis mencakup beberapa faktor yang mempengaruhi mental dan emosional karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini meliputi rasa aman, nyaman, dan kepuasan dalam bekerja serta penghargaan atas pekerjaan dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Yang et al., 2021). Pemberi kerja perlu memperhatikan aspek ini agar karyawan tidak terbebani secara mental dan

emosional sehingga dapat bekerja secara nyaman dan produktif. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman secara psikologis dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya (Yang et al., 2021). Menciptakan lingkungan kerja psikologis yang memperhatikan mental dan emosional karyawan perlu diperhatikan sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal. Lingkungan kerja yang baik yang mencakup aspek fisik, fasilitas kerja, sosial, dan psikologis karyawan perlu diperhatikan agar karyawan merasa puas dalam bekerja dan meningkatkan retensi karyawan.

2.1.2. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Menurut Tua (2007) dalam Rojikin et al. (2023) kompensasi dapat didefinisikan sebagai seluruh imbalan yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang maupun bentuk yang lain seperti gaji, upah, bonus, insentif, dan berbagai manfaat lainnya. Kompensasi mencakup imbalan finansial, dan non-finansial yang diterima karyawan seperti gaji, insentif, tunjangan, dan manfaat lainnya. Kompensasi yang diberikan mencakup fleksibilitas waktu kerja, menunjukkan empati, dan membantu karyawan untuk memenuhi tanggung jawab untuk bersosial diluar pekerjaan dapat berpengaruh terhadap loyalitas, mengurangi tingkat stress, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (Pratama et al., 2021). Kompensasi baik langsung maupun tidak langsung juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada keinginan karyawan untuk bertahan.

Menurut Pratama et al. (2021) kompensasi dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial mencakup seperti gaji, insentif, tunjangan yang diterima karyawan secara langsung. Kompensasi non-finansial berupa barang, fasilitas kerja, asuransi, dan hal lain yang mendukung kinerja karyawan. pemberian kompensasi harus sepadan dan adil sesuai dengan beban kerja dan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang sepadan akan berpengaruh terhadap kinerja, dan motivasi kerja, agar efektif pemberian kompensasi harus adil dan mempertimbangkan keseimbangan antara kontribusi karyawan serta manfaat yang diperoleh (Rojikinnor et al., 2023).

Pemberian kompensasi harus didasarkan pada tanggung jawab yang diberikan, pengalaman, dan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang tidak adil dan sesuai dapat meningkatkan risiko *turnover* karyawan yang mengakibatkan kehilangan karyawan yang kompeten (Shoaib et al., 2023). Kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja dapat menyebabkan karyawan kurang sejahtera dan meningkatkan tingkat *turnover* karyawan. Kompensasi yang adil dan sepadan dengan beban kerja dan kinerja karyawan dapat meningkatkan kesejahteraan dan meningkatkan retensi karyawan pada pekerjaannya (Shoaib et al., 2023). Pendapat tersebut memberikan gambaran tentang pentingnya pemberian kompensasi yang adil dan sesuai yang didasarkan pada tanggung jawab dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan kompensasi yang diterima memiliki kemungkinan yang besar untuk bertahan pada pekerjaannya.

Pemberi kerja harus mempertimbangkan pemberian kompensasi yang adil, serta sepadan dengan pekerjaan yang diberikan. Dengan mempertimbangkan aspek

pemberian kompensasi pemberi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan secara tidak langsung meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan (Ashraf, 2020). Kompensasi bukan hanya tentang memberikan imbalan tetapi merupakan salah satu strategi dalam manajemen sumber daya manusia untuk menjaga karyawan agar tetap loyal dan produktif. Pemberian kompetensi harus ditinjau secara berkala agar tetap memberikan kesejahteraan dan kepuasan kerja pada karyawan seiring berjalannya waktu (Ashraf, 2020). Pemberi kerja juga harus mempertimbangkan bahwa kompensasi yang mereka berikan menarik bagi karyawan pada saat itu namun juga dalam jangka panjang demi menjaga kesejahteraan, loyalitas dan produktifitas karyawan.

2.1.3. Kepuasan Kerja

Menurut Locke (1976) dalam Nespoli (2017) kepuasan kerja adalah sebuah konsep yang menggambarkan keadaan emosional positif yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman seseorang. Kepuasan terjadi ketika pekerjaan memenuhi kebutuhan dan nilai pribadi karyawan. Menurut Aman-Ullah et al. (2023) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif atau negative karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut kemudian diubah menjadi keyakinan dan perilaku karyawan. Sikap tersebut akan mempengaruhi produktifitas serta hubungan karyawan dengan pemberi kerja dan lingkungannya.

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang krusial bagi pemberi kerja. Aamir et al. (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam organisasi, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Tingkat

kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak positif bagi perusahaan maupun organisasi. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan bekerja secara lebih maksimal, dan memberikan kontribusi lebih terhadap pemberi kerja. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya karyawan akan cenderung lebih mudah stress, dan tak jarang memiliki niat untuk keluar dari pemberi kerja.

Kepuasan kerja menurut Tirta & Enrika (2020) dipengaruhi oleh dua faktor yaitu, faktor pribadi dan faktor yang dipengaruhi oleh manajemen. Faktor pribadi mencakup bagaimana kepuasan karyawan akan pekerjaan yang diberikan, tanggung jawab, status pekerjaan, dan pengalaman kerja. Faktor yang dipengaruhi oleh manajemen meliputi gaji, lingkungan kerja, tunjangan, keamanan, dan peluang promosi jabatan. kombinasi kedua faktor yang meliputi faktor internal dan eksternal tersebut mempengaruhi sejauh mana karyawan akan merasa puas atau tidak dengan pekerjaan yang mereka jalani. Keseimbangan antara dua faktor ini menjadi salah satu penentu bagi organisasi untuk bisa mempertahankan karyawan. Pemberi kerja tentunya perlu untuk memberikan perhatian yang lebih terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja agar lebih mudah untuk mempertahankan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Menurut Nespoli (2017) kepuasan kerja merupakan suatu proses yang dinilai oleh para karyawan sebagai sebuah proses yang menggambarkan tentang sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi nilai-nilai dan kebutuhan unik mereka. Dalam hal ini tentunya setiap karyawan memiliki ekspektasi yang berbeda mengenai pekerjaan yang mereka kerjakan, sehingga tingkat kepuasan akan bervariasi antara

karyawan satu dengan yang lainnya. Faktor-faktor seperti pencapaian, pengakuan, serta keseimbangan antara kerja-keluarga akan mempengaruhi bagaimana kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pemberi kerja tentunya perlu untuk memberikan perhatian yang lebih terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja agar tercipta lingkungan kerja yang baik dan produktif.

Shoaib et al. (2023) berpendapat bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung bertahan lebih lama di organisasi dan memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi dan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pemberi kerja merupakan suatu hal yang penting bagi pemberi kerja. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan mengurangi tingkat *turn over* sehingga meningkatkan stabilitas dalam pemberi kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi memungkinkan untuk berkontribusi lebih lama kepada pekerjaannya sehingga berkomitmen untuk pencapaian tujuan pemberi kerja. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting bagi keberlangsungan usaha. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada pekerjaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga karyawan merasa nyaman dan bekerja lebih produktif serta memberikan kontribusi yang lebih terhadap pemberi kerja.

2.1.4. Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan suatu cara yang diterapkan oleh pemberi kerja untuk mempertahankan karyawan dalam waktu yang panjang. Menurut Tirta & Enrika (2020) Retensi karyawan merujuk pada usaha atau strategi untuk memastikan karyawan tetap bertahan di organisasi dalam jangka waktu yang

panjang. Dengan mempertahankan karyawan, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Retensi karyawan yang tinggi memungkinkan pemberi kerja untuk mengurangi biaya untuk perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Retensi karyawan yang tinggi juga memberikan stabilitas dalam menjalankan operasional usaha.

Menurut Sari et al. (2024) retensi karyawan dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turn over invention*). Ketika karyawan merasa dihargai dan puas dalam menjalankan pekerjaannya, mereka akan cenderung bertahan lebih lama pada pekerjaannya. Namun sebaliknya jika mereka merasa tidak dihargai dan tidak puas dengan pekerjaannya mereka mungkin lebih memilih untuk meninggalkan pekerjaannya. Menurut Singh (2019) niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turn over invention*) merupakan suatu masalah yang besar karena karyawan membawa serta keterampilan dan nilai-nilai yang dimilikinya yang dapat dimanfaatkan oleh kompetitor sehingga pemberi kerja harus memiliki strategi yang baik untuk mempertahankan karyawan agar tidak keluar dari pekerjaannya.

Strategi retensi karyawan menurut Shoaib et al. (2023) mencakup beberapa aspek yang mencakup kepuasan kerja, kompensasi, peluang pengembangan karir, dukungan atasan dan budaya organisasi yang baik. Pemberi kerja yang memberikan lingkungan kerja yang baik dan mendukung kesejahteraan karyawan akan cenderung memotivasi karyawan untuk bertahan pada pekerjaannya. Pemberi kerja harus berfokus pada memberikan lingkungan kerja yang baik dan memberikan

kesejahteraan kepada karyawan agar karyawan tidak memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya.

Retensi karyawan menurut Tirta & Enrika (2020) tidak hanya tentang bagaimana cara organisasi untuk merekrut karyawan, namun juga bagaimana cara untuk menjaga karyawan agar tetap berada pada pekerjaannya dalam jangka panjang. Upaya ini dilakukan melalui program pelatihan, pemberian insentif berbasis kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang dinamis. Dengan demikian organisasi tidak hanya mempertahankan karyawan mereka tetapi juga meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Singh (2019) mengemukakan bahwa retensi karyawan merupakan salah satu aspek penting bagi organisasi atau perusahaan, karyawan dianggap menjadi aset yang dapat memberikan kontribusi yang mendatangkan keuntungan finansial dan pengembangan organisasi lebih lanjut. Kehilangan karyawan yang memiliki potensi dan pengalaman yang baik akan berdampak pada efisiensi dan stabilitas pelayanan. Dessler (2013) dalam bukunya juga mengemukakan bahwa retensi karyawan berperan sangat penting karena kualitas pelayanan atau produksi dalam organisasi sangat bergantung pada loyalitas dan stabilitas karyawan. dengan mempertahankan karyawan yang memiliki pengalaman dan potensi yang baik perusahaan dapat meningkatkan stabilitas dan efisiensi dalam pelayanan yang berdampak pada kelangsungan bisnis dalam jangka panjang. Dengan menerapkan strategi retensi yang baik pemberi kerja dapat mengurangi *turn over* dan memberikan stabilitas usaha jangka panjang.

2.1.5. Karyawan kos eksklusif

Karyawan kos eksklusif adalah orang yang bekerja secara langsung untuk pemilik atau manajemen kos eksklusif yang bertanggung jawab untuk menjaga dan merawat bangunan, menjaga kebersihan kos, serta memberikan pelayanan kepada para penghuni kos. Peran karyawan kos eksklusif sama dengan peran *conciierge* dalam dunia perhotelan. *Conciierge* adalah orang yang bertugas menangani semua kebutuhan dan memberikan bantuan kepada tamu di hotel atau fasilitas lainnya, dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan spesifik dan memberikan pengalaman yang lebih personal (Fatekh Almadi et al., 2022). Mereka bertugas memberikan layanan langsung kepada penghuni, membantu kebutuhan logistik, serta menjadi penghubung antara penghuni.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada beberapa penelitian yang sudah pernah dilakukan :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Nama Penulis	Hipotesis Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM (Ashraf, 2020)	H1 : Terdapat hubungan negatif antara faktor demografi dan komitmen organisasi. H2 : Terdapat hubungan negatif antara faktor demografi dan	Subjek penelitian: 550 responden pada 20 universitas swasta Di Bangladesh. Alat analisis : menggunakan SEM	- Terdapat hubungan negatif antara faktor demografi dan komitmen organisasi. - Terdapat hubungan negatif antara faktor demografi dan struktur kompensasi.

		struktur kompensasi. H3 : Terdapat hubungan negatif antara faktor demografi dan kepuasan kerja. H4 : Terdapat hubungan positif antara struktur kompensasi dan kepuasan kerja. H5 : Terdapat hubungan positif antara struktur kompensasi dan komitmen organisasi. H6 : Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. H7 : Struktur kompensasi memiliki peran mediasi dalam hubungan antara faktor demografi dan komitmen organisasi. H8 : Struktur kompensasi memiliki peran mediasi dalam hubungan antara faktor demografi dan kepuasan kerja. H9 : Kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan		- Terdapat hubungan negatif antara faktor demografi dan kepuasan kerja. - Terdapat hubungan positif antara struktur kompensasi dan kepuasan kerja. - Terdapat hubungan positif antara struktur kompensasi dan komitmen organisasi. - Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. - Struktur kompensasi memiliki peran mediasi dalam hubungan antara faktor demografi dan komitmen organisasi. - Struktur kompensasi memiliki peran mediasi dalam hubungan antara faktor demografi dan kepuasan kerja. - Kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara struktur kompensasi dan komitmen organisasi.
--	--	---	--	---

		antara struktur kompensasi dan komitmen organisasi. H10 : Kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara faktor demografi dan komitmen organisasi.		- Kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara faktor demografi dan komitmen organisasi.
2	Job Satisfaction Memediasi Work Environment dan Compensation: Employee Retention (Martinius et al., 2024)	H1 : Pengaruh Work Environment Terhadap Job satisfaction H2 : Pengaruh Compensation Terhadap Job satisfaction H3 : Pengaruh Work Environment Terhadap Employee Retention yang Dimediasi Job Satisfaction H4 : Pengaruh Compensation Terhadap Employee Retention yang Dimediasi Job Satisfaction H5 : Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Employee Retention H6 : Pengaruh Work Environment Terhadap Employee Retention	Subjek penelitian: responden terdiri dari 132 karyawan yang telah bekerja minimal 7 tahun dan secara konsisten menduduki jabatan staf di perusahaan Jasa Telekomunikasi VSAT di Tangerang. Alat analisis : <i>Structural Equation Model</i> (SEM) dengan SmartPLS (<i>Partial Least Square</i>)	- Semua hipotesis diterima sehingga semua variabel berpengaruh dan didukung oleh teori yang ada.

		H7 : Pengaruh Compensation Terhadap Employee Retention		
3	The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (Rojikinnor et al., 2023)	H1: Kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi skor kompensasi, semakin tinggi kepuasan kerja. H2: Kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi skor kompensasi, semakin tinggi kinerja karyawan. H3: Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi skor kepuasan kerja, semakin baik kinerja individu. H4: Kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.	Subjek penelitian: menggunakan sample 212 karyawan BRI di Indonesia, yang telah memenuhi persyaratan minimum sampel menggunakan metode <i>generalized structural component analysis</i> (GSCA). Di kantor cabang di Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Bali, dan Jayapura. Alat analisis : menggunakan SPSS dengan metode reliabilitas, validitas, dan analisis regresi.	Semua hipotesis sesuai dengan hasil penelitian sehingga semua hipotesis diterima.

		Semakin tinggi skor kinerja karyawan, semakin baik kepuasan kerja karyawan. H5: Kompensasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. H6: Kompensasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja yang dimediasi oleh kinerja karyawan.		
4	Relationship Between Working Environment, Job Satisfaction And Employee Retention On Medical Doctors In Government Hospitals In Malaysia: An Investigative Study (Yang et al., 2021)	H1: Lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan retensi karyawan. H2: Lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. H3: Kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan	Subjek penelitian: sample sebanyak 345 dokter di rumah sakit pemerintah di Johor. Alat Analisis: metode Partial <i>Least Squares-Structural Equation Modelling</i> (PLS-SEM)	- Lingkungan kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan retensi karyawan. - Lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. - Kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan retensi karyawan.

		dengan retensi karyawan. H4: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan retensi karyawan.		- Kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan retensi karyawan.
5	Impact of organizational culture and compensation on job satisfaction and employee retention: A case of pharmaceutical industry of Pakistan (Shoaib et al., 2023)	H1: kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. H2 : budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. H3 : kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. H4 : kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan mediasi kepuasan kerja. H5 : budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi	Subjek penelitian: pengambilan data melalui survei dengan sample 338 responden pada para profesional dan eksekutif rantai pasokan perusahaan farmasi di Karachi, Pakistan. Alat analisis : menggunakan PLS-SEM (<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>) dengan perangkat lunak Smart PLS v3.	- Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan. - Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. - Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. - Kompensasi secara tidak langsung memengaruhi retensi karyawan melalui mediasi kepuasan kerja. - Budaya organisasi secara tidak langsung memengaruhi retensi karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.

		karyawan dengan mediasi kepuasan kerja.		
6	The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic (Aman-Ullah et al., 2023)	H1 : kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. H2 : kompensasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>turnover invention</i>. H3: kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. H4 : kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. H5 : kepuasan kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>turnover invention</i>. H6 : kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan	Subjek penelitian: pengambilan data melalui survei dengan sample 389 responden pada para tenaga medis di 39 rumah sakit pemerintah Di Pakistan. Alat analisis : PLS untuk menguji model dan pengukuran simultan, dengan perhitungan <i>faktor loadings, composite reliability, average extracted variance</i>, serta nilai R2 dan t-statistik dihitung melalui <i>bootstrapping</i> dengan aplikasi Smart PLS.	- kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. - kompensasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>turnover invention</i>. - kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. - kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. - kepuasan kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>turnover invention</i>. - kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan mediasi kepuasan kerja. - kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>turnover invention</i> dengan mediasi kepuasan kerja.

		dengan mediasi kepuasan kerja. H7 : kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>turnover</i> intention dengan mediasi kepuasan kerja.		
7	The Relationship Between Work Environment and Career Development on Employee Retention with Job Satisfaction as a Mediating Variable in State-Owned Enterprises in the Insurance Sector (Agtia et al., 2023)	H1: Lingkungan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. H2: Pengembangan karier memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. H3: Kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. H4: Lingkungan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. H5: Pengembangan karier memiliki dampak positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.	Subjek penelitian: 325 karyawan Generasi Z Di satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di sektor Asuransi dan Dana Pensiun dengan 54 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Alat analisis : menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM), dengan perangkat lunak Smart PLS 3.0	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima.

		H6: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan retensi karyawan. H7: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karier dan retensi karyawan.		
8	The Influence Of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Motivation And Compensation On Mathematics School Teacher Performance (Pratama et al., 2021)	H1: Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. H2: Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. H3: Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. H4: Pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.	Subjek penelitian : sampel sebesar 100% dari total populasi, yaitu 75 guru matematika. Alat Analisis : Regresi	- Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. - Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. - Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. - Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada guru matematika.

9	Does Sustainable Work Environment Influence Work Engagement, Job Satisfaction And Employee Retention? Perspectives From E-Commerce Industry (Padmavathi, 2023)	H1 : Lingkungan Kerja yang Mendukung berhubungan dengan Retensi Karyawan. H2 : Lingkungan Kerja yang Berkelanjutan berhubungan dengan Keterlibatan Kerja. H3 : Keterlibatan Kerja berhubungan dengan Retensi Karyawan. H4 : Lingkungan Kerja yang Berkelanjutan berhubungan dengan Kepuasan Kerja. H5 : Kepuasan Kerja berhubungan dengan Retensi Karyawan. H6 : Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja yang Berkelanjutan dan Retensi Karyawan.	Subjek penelitian: sample penelitian 181 karyawan Di perusahaan e-commerce di Tamil Nādu. Teknik pengambilan sampel: <i>Convenience Sampling</i> Alat analisis : data diolah menggunakan Regresi Linier Berganda dan Regresi Mediasi menggunakan perangkat lunak SPSS.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima.
10	Workplace Environment, Leader Communication	H1: Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif terhadap	Subjek penelitian: 329 respondent dari tenaga kerja karyawan hotel yang bekerja di	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima.

	and Hotel Employee Retention: Job Satisfaction as a Mediator (Halim et al., 2021)	Retensi Karyawan. H2: Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja. H3: Komunikasi Pemimpin Berpengaruh Positif terhadap Retensi Karyawan. H4: Komunikasi Pemimpin Berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja. H5: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif terhadap Retensi Karyawan. H6: Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan antara Lingkungan Kerja, Komunikasi Pemimpin, dan Retensi Karyawan.	hotel berbintang 3 dan 4 yang berlokasi di Klang Valley, Malaysia. Alat analisis : Regresi Linier Berganda.	
--	---	--	--	--

2.3. Pengembangan Hipotesis

Lingkungan kerja menurut Oldham & Fried (1987) dalam Ginting et al. (2024) mencakup keseluruhan kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang mempengaruhi pengalaman serta produktifitas karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang aman, sehat dan kondusif merupakan hal yang penting karena akhirnya mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang aman, terstruktur, memiliki peralatan yang memadai, dan

dirancang dengan baik mempengaruhi dalam meningkatkan retensi karyawan. Sebaliknya apabila lingkungan kerja kurang mendukung dapat menurunkan semangat kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya mencari pekerjaan lain (Agtia et al., 2023). Peneliti setuju dengan pendapat tersebut sehingga dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H1:Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap Retensi karyawan kos eksklusif.

Lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik dan fasilitas pendukung dalam menjalankan pekerjaan tetapi juga aspek sosial. Lingkungan kerja sosial mencakup hubungan kerja atau interaksi karyawan dengan rekan kerja, atasan, dan semua orang yang terlibat dalam pekerjaan karyawan. Komunikasi yang baik dan terbuka antara karyawan dengan rekan kerja, atasan, dan semua orang yang terlibat dalam pekerjaannya berperan dalam mengurangi stress, meningkatkan kenyamanan, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Padmavathi, 2023). Peneliti setuju dengan pendapat tersebut sehingga dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H2:Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan kos eksklusif.

Nespoli (2017) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dinilai oleh para karyawan sebagai sebuah proses tentang sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi nilai-nilai dan kebutuhan unik karyawan. Shoaib et al. (2023) berpendapat bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung bertahan lebih lama di organisasi dan memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi dan pekerjaannya. Dessler (2013) dalam bukunya juga mengemukakan bahwa retensi karyawan berperan sangat penting karena kualitas pelayanan atau produksi dalam organisasi sangat bergantung pada loyalitas dan stabilitas karyawan. Peneliti setuju dengan pendapat tersebut sehingga dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H3:Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap Retensi karyawan kos eksklusif.

Menurut Tua (2007) dalam Rojikinnor et al. (2023) kompensasi dapat didefinisikan sebagai seluruh imbalan yang diterima oleh karyawan dalam bentuk

uang maupun bentuk yang lain seperti gaji, upah, bonus, insentif, dan berbagai manfaat lainnya. Kompensasi mencakup imbalan finansial, dan non-finansial yang diterima karyawan seperti gaji, insentif, tunjangan, dan manfaat lainnya. Kompensasi yang diberikan mencakup fleksibilitas waktu kerja, menunjukkan empati, dan membantu karyawan untuk memenuhi tanggung jawab untuk bersosial diluar pekerjaan dapat berpengaruh terhadap loyalitas, mengurangi tingkat stress, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (Pratama et al., 2021). Peneliti setuju dengan pendapat tersebut sehingga dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H4:Kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan kos eksklusif.

Pemberian kompensasi harus didasarkan pada tanggung jawab yang diberikan, pengalaman, dan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang tidak adil dan sesuai dapat meningkatkan risiko *turnover* karyawan yang mengakibatkan kehilangan karyawan yang kompeten (Shoaib et al., 2023). Kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja dapat menyebabkan karyawan kurang sejahtera dan meningkatkan tingkat *turnover* karyawan. Kompensasi yang adil dan sepadan dengan beban kerja dan kinerja karyawan dapat meningkatkan kesejahteraan dan meningkatkan retensi karyawan pada pekerjaannya (Shoaib et al., 2023). Peneliti setuju dengan pendapat tersebut sehingga dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H5:Kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap Retensi karyawan kos eksklusif.

Lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik dan fasilitas pendukung dalam menjalankan pekerjaan tetapi juga aspek sosial. Lingkungan kerja sosial mencakup hubungan kerja atau interaksi karyawan dengan rekan kerja, atasan, dan semua orang yang terlibat dalam pekerjaan karyawan. Komunikasi yang baik dan terbuka antara karyawan dengan rekan kerja, atasan, dan semua orang yang terlibat dalam pekerjaannya berperan dalam mengurangi stress, meningkatkan kenyamanan, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Padmavathi, 2023). Shoaib et al. (2023) berpendapat bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung bertahan lebih lama di organisasi dan memiliki

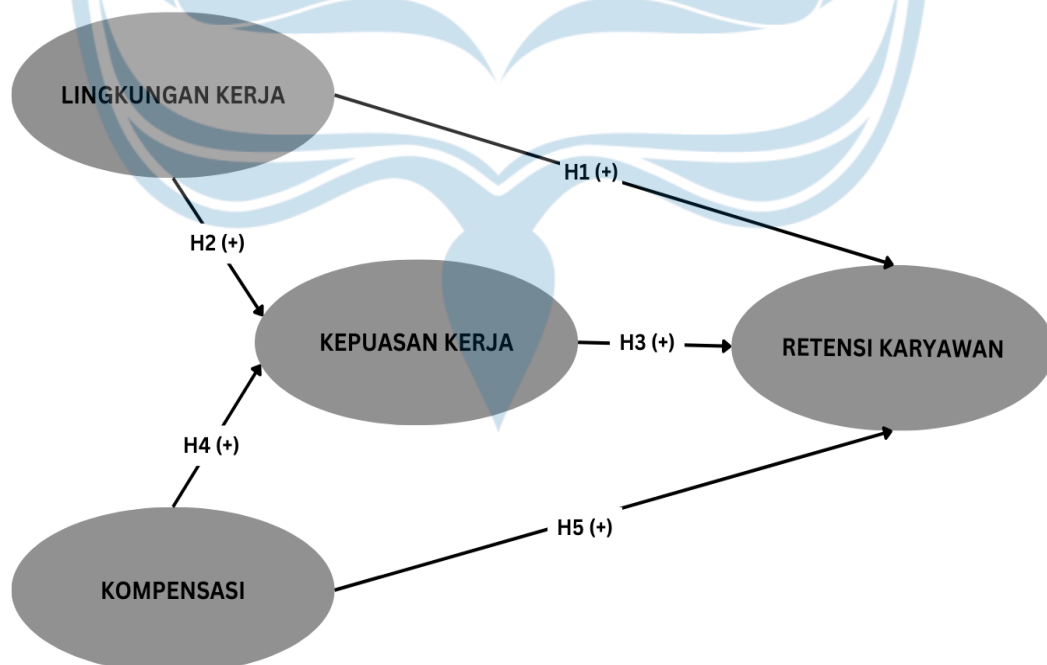
loyalitas yang kuat terhadap organisasi dan pekerjaannya. Peneliti setuju dengan pendapat tersebut sehingga dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H6:Kepuasan Kerja memediasi pengaruh positif antara Lingkungan Kerja dengan Retensi Karyawan kos eksklusif.

Kompensasi yang diberikan mencakup fleksibilitas waktu kerja, menunjukkan empati, dan membantu karyawan untuk memenuhi tanggung jawab untuk bersosial diluar pekerjaan dapat berpengaruh terhadap loyalitas, mengurangi tingkat stress, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (Pratama et al., 2021). Shoaib et al. (2023) berpendapat bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung bertahan lebih lama di organisasi dan memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi dan pekerjaannya. Peneliti setuju dengan pendapat tersebut sehingga dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H7:Bagaimana Kepuasan Kerja memediasi pengaruh positif antara Kompensasi dengan Retensi Karyawan kos eksklusif.

2.4. Gamabar Model Penelitian



Gambar 2.1
Gambar Model Penelitian

Sumber: (Martinius et al. 2024;Yang et al. 2021 & Shoaib et al., 2023)