

BAB II LANDASAN TEORI

A. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen berasal dari bahasa latin: (*committere, to connect, entust- the state of being obligated or emotionally impelled*) adalah keyakinan yang mengikat (*akad*) sedemikian kukuhnya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang di yakinkannya (*i'tikad*).¹ Sebagaimana firman ALLAH SWT didalam surat Al-Maidah: 1.²

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أَحَلَّتْ لَكُمْ بَيْمَةَ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْلَى عَلَيْكُمْ غَيْرِ مُحْلِي
الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ

Artinya :*Hai orang-orang yang beriman, penuhilah aqad-aqad itu. Dihalalkan bagimu binatang ternak, kecuali yang akan dibacakan kepadamu. (yang demikian itu) dengan tidak menghalalkan berburu ketika kamu sedang mengerjakan haji. Sesungguhnya Allah menetapkan hukum-hukum menurut yang dikehendaki-Nya.*

Pada ayat ini, Allah memerintahkan kepada setiap orang yang beriman untuk memenuhi janji-janji yang telah diikrarkan, baik janji praseta hamba kepada Allah maupun janji yang dibuat di antara sesama manusia termasuk bisnis.³

Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Tingkat komitmen baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun sebaliknya, sangat diperlukan karena melalui

¹Toto Tasmara, *Membudayakan etos kerja islam*, Gema Insani, Jakarta, 2002, hlm. 85

²Al-Qur'an, Surat Al-Maidah ayat: 1, Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Qur'an, *Al-Qura'an dan Terjemahanya*, Depag RI, 2002, hlm. 141

³Dwi Suwiknyo, *Kompilasi Tafsir Ayat-Ayat Ekonomi Islam*, Pustaka Belajar, Yogyakarta, 2010, hlm. 66-67

komitmen-komitmen tersebut, akan tercipta iklim kerja yang professional.⁴

Menurut Sunarto, komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari: penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, dan kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi.⁵

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi di atas menurut peneliti komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa terikat oleh organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut serta mengabdikan diri untuk kepentingan organisasi.

2. Komponen Komitmen Organisasi

Meyer, Allen, dan Smith dalam Spector mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:⁶

- a. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
- b. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
- c. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Ketiga komitmen di atas mencerminkan suatu keadaan psikologis, yaitu keinginan, kebutuhan dan kewajiban untuk berkomitmen pada organisasi yang ada dalam diri individu dan merupakan hasil dari

⁴Syarafuddin Alwi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE, Yogyakarta, 2008, hlm 56

⁵Sunarto, *Manajemen Karyawan*, AMUS Yogyakarta & Aditya Media, Yogyakarta, 2005, hlm. 25

⁶Sopiah, *Perilaku Organisasional*, CV Andi Offset, Yogyakarta, 2008, hlm. 157

pengalaman yang ada dalam diri individu dan merupakan hasil dari pengalaman berbeda-beda yang diterima individu selama aktif pada suatu organisasi. Individu berkomitmen pada organisasi karena adanya kebutuhan untuk berkomitmen karena dirasakan bahwa organisasi memberikan keuntungan baginya. Individu juga merasa harus berkomitmen pada organisasi karena adanya suatu kewajiban dalam dirinya, serta memberikan pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya, Steers mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :⁷

- a. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- c. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi karena sudah punya komitmen maka dia harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan buat organisasinya ketimbang untuk hanya kepentingan dirinya.

⁷*Ibid*, Hlm. 163

Upaya membangun komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang. Individu-individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan untuk bertahan di organisasi lebih tinggi ketimbang individu-individu yang tidak memiliki komitmen. Mereka yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku.⁸

B. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Istilah ini lahir dari pandangan mazhab “*human relation*” yang berkembang pada tahun 1940-an. Kata Davis iklim yang baik dan memenuhi syarat bagi suatu organisasi antara lain kepribadian karyawan, dan persepsi mereka terhadap prosedur organisasi.⁹

Terdapat beberapa definisi iklim organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya oleh Wirawan ia mendefinisikan di dalam bukunya budaya dan iklim organisasi bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.¹⁰ Menurut Sopiah iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.¹¹

⁸Didit Darmawan, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Pena Semesta, Surabaya, 2013, hlm. 168

⁹ Alo Liliwari, *Sosiologi Organisasi*, Citra Aditya Bakti, Bandung, 1997, hlm 120

¹⁰Wirawan, *Budaya Dan Iklim Organisasi; Tori, Aplikasi, Dan Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta, 2007, hlm. 122

¹¹ Sopiah, *Op. Cit.*, hlm. 130

Sedangkan Taiguri dan Litwin mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi. Kualitas lingkungan organisasi ini dialami oleh para karyawan di dalam organisasinya tersebut dalam bentuk nilai, ciri atau sifat organisasinya¹²

Di sisi lain, Schneider menganggap iklim organisasi sebagai suatu peristiwa, suasana tingkah laku dan tindakan-tindakan di dalam organisasi. Ia juga mengartikan iklim organisasi sebagai konsep yang terkait dengan penghargaan para anggota organisasi terhadap diri mereka. Menurutnya, iklim organisasi memfokuskan pada fungsionalisasi sebuah organisasi, sedangkan budaya berfokus tentang mengapa organisasi berfungsi demikian.¹³

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah karakteristik organisasi yang dipersepsikan kondisi internal suatu organisasi yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi untuk mencari penyebab perilaku negative yang muncul pada organisasi. Dalam ayat al Quran diterangkan:¹⁴

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنزَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رَتْكُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

Artinya :*Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar. (Q.S. al-Anfal: 46)*

¹²Wirawan, *Op. Cit.*, hlm. 121

¹³Agung AWS Waspodo dan Lussy Minandaniati, *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Pada PT. Trubus Swadaya*, vol. 3, no. 1 2012,

¹⁴Al-Qur'an, Surat Al-Maidah ayat: 1, Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al.Qur'an, *Al-Qura'an dan Terjemahnya*, Depag RI, 2002, hlm. 221

Ayat tersebut menerangkan bahwa dalam sebuah organisasi tidak boleh terdapat percekcoakan yang membawa kepada permusuhan yang pada akhirnya mengakibatkan hancurnya kesatuan. Dalam tafsirnya al-Maraghi menerangkan pertentangan yang menyebabkan rusaknya koordinasi dan organisasi akan membawa kepada kelemahan dan kegagalan.¹⁵

Iklm organisasi yang baik penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku karyawan selanjutnya. Pengertian iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat jelas secara fisik, tetapi dapat pula bersifat tidak secara fisik atau emosional. Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh karyawan, misalnya lewat ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasana yang memadai jaminan sosial yang memadai, promosi jabatan, kedudukan dan pengawasan yang memadai.

2. Dimensi Iklim Organisasi

Robert Stringer berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi memengaruhi motivasi anggota tertentu untuk berperilaku tertentu. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dilukiskan dan diukur dalam pengertian dimensi tersebut. Ia mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan.¹⁶

a. Struktur

Struktur (*structure*) organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan dengan baik. Struktur rendah jika mereka tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

¹⁵Awahir Tanthowi, *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, Jakarta, Pustaka al-Husna, Jakarta, 1983, Hlm. 72

¹⁶Wirawan, *Op. Cit.*, hlm. 131-133

b. Standar-standar

Standar-standar (*standards*) dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya didelegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

d. Penghargaan

Penghargaan (*recognition*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika merasa dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

e. Dukungan

Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih

sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, di mana sumber-sumber sangat terbatas.

f. Komitmen

Komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Halpin telah mengidentifikasi kontinum iklim organisasi berdasarkan hasil penelitiannya dengan menggunakan *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ). Pada intinya, terdapat enam klasifikasi iklim organisasi, yaitu:¹⁷

- a. *Open climate* yang menggambarkan situasi di mana para anggota senang sekali bekerja, saling bekerja sama, dan adanya keterbukaan.
- b. *Autonomous climate*, yaitu situasi di mana ada kebebasan, adanya peluang kreatif, sehingga para anggota memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka.
- c. *The controlled climate* yang ditandai penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, setiap orang bekerja keras, kurang hubungan sesama.
- d. *The familiar climate*, yaitu adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggota.
- e. *The paternal climate* yang bercirikan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota.
- f. *The closed climate* yang ditandai suatu situasi rendahnya kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan social para anggota, pimpinan sangat tertutup terhadap para anggotanya.

¹⁷ Hendra Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori Dan Praktek Di Bidang Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 142

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :¹⁸

a. Perilaku Pekerja

Perilaku manusia sebenarnya adalah cerminan yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka. Agar perilaku mereka sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan perubahan mereka sendiri dan permintaan organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan universal sifatnya, ia selalu ada dan senantiasa diperlakukan pada setiap usaha bersama manusia. Kepemimpinan tersebut disetiap organisasi yang paling kecil dan intim, tingkat local, regional, nasional, dan internasional. Kepemimpinan merupakan kunci pembuka bagi suksesnya sebuah organisasi.

c. Teknologi

Teknologi sering mempunyai arti yang sangat berbeda bagi orang-orang yang berlainan. Jika kita bandingkan berbagai definisi teknologi tampak bahwa definisi merupakan tingkat analisis yang dipakai seseorang. Secara keseluruhan memusatkan perhatian pada teknologi produksi yang umum dipakai di seluruh departemen atau organisasi, sedangkan studi tingkat individual biasanya memerhatikan teknologi kerja.

d. Lingkungan Kerja

Perilaku organisasi adalah fungsi dari interaksi manusia dengan lingkungannya. Dengan demikian harus diperhatikan peningkatan kesesuaian manusia dan pekerjaan jika ingin mencapai hasil yang lebih efektif. Jadi efektivitas dalam organisasi banyak dapat ditingkatkan dengan menciptakan situasi dengan karakteristik pekerjaan yang selaras dengan sifat pengembang pekerjaan itu,

¹⁸ Danang Sunyoto, *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data, Perilaku Organisasional*, GAPS, Yogyakarta, 2013, hlm. 38-41

keduanya ditunjukkan untuk meningkatkan usaha dan prestasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

C. Retensi Karyawan

1. Pengertian Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Dimana retensi karyawan juga merupakan keinginan karyawan untuk bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Karyawan harus diperhatikan dan dipelihara dengan sungguh-sungguh oleh manajer, jika tidak maka semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan akan menurun. Namun tidak semua karyawan akan keluar dari perusahaan, setidaknya masih banyak karyawan yang tetap bertahan bekerja pada perusahaan (*retention*).¹⁹

Sedangkan Marthis dan Jackson menyatakan retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial perusahaan untuk tetap setia kepada perusahaan. Tujuannya adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap memenuhi syarat dari perusahaan pada keinginan mereka sendiri. Jadi menurut definisi yang diberikan, retensi karyawan adalah upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja baik untuk tetap dalam perusahaan.²⁰

Ketika perusahaan kehilangan karyawan, maka perusahaan juga kehilangan kemampuan, pengalaman, dan “memori perusahaan”. Hal tersebut juga merupakan isu yang penting bagi manajemen, karena akan mempengaruhi produktivitas, *profitability*, dan kualitas dari pelayanan

¹⁹Andri Susilo, *Pengaruh Retensi Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja*, Jurnal akuntansi & Bisnis, Vol. 1, No. 3, 2014, hlm. 251

²⁰Oktina Hafanti, Rahman Lubis, Hafasnuddin, *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Desain Tugas Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi Aceh*, Jurnal Manajemen, Vol. 4, No. 1, Februari 2015, hlm. 166

serta kualitas produk. Bagi karyawan, tingkat *turnover* yang tinggi akan berpengaruh terhadap moral karyawan, hubungan antar karyawan dan keamanan kerja. Biaya penggantian karyawan juga akan meningkat, hal ini berhubungan dengan biaya rekrutmen karyawan dan pelatihan. Masalah *turnover* dapat diatasi melalui berbagai kegiatan yang pro-aktif terhadap strategi *employee retention*: kebijakan kerja yang meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan.²¹

Berorganisasi sangat penting dan merupakan hal yang pokok untuk menjalankan sebuah manajemen. Al-Qur'an menjelaskan:²²

شَرَعَ لَكُمْ مِنَ الدِّينِ مَا وَصَّى بِهِ نُوحًا وَالَّذِي أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ وَمَا وَصَّيْنَا بِهِ إِبْرَاهِيمَ وَمُوسَى وَعِيسَى أَنْ أَقِيمُوا الدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا فِيهِ كَبُرَ عَلَى الْمُشْرِكِينَ مَا تَدْعُوهُمْ إِلَيْهِ اللَّهُ يَجْتَبِي إِلَيْهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي إِلَيْهِ مَنْ يُنِيبُ



Artinya: *Dia telah mensyari'atkan bagi kamu tentang agama apa yang telah diwasiatkan-Nya kepada Nuh dan apa yang telah Kami wahyukan kepadamu dan apa yang telah Kami wasiatkan kepada Ibrahim, Musa dan Isa Yaitu: Tegakkanlah agama dan janganlah kamu berpecah belah tentangnya. Amat berat bagi orang-orang musyrik agama yang kamu seru mereka kepadanya. Allah menarik kepada agama itu orang yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada (agama)-Nya orang yang kembali (kepada-Nya).* (Q.S.Al-Syuura: 13)

Ayat di atas menjelaskan bahwa anggota organisasi dilarang keluar dari organisasi dan dilarang memecah belah organisasi.

Jadi, kesimpulanya retensi karyawan merupakan suatu usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan juga sikap karyawan agar dapat tetap betah dan royal dalam bekerja sehingga tujuan

²¹Murti sumarni, *Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention Dan kinerja Karyawan*, vol 8, 2011, hlm 21

²² Al-Qur'an, Surat Al-Maidah ayat: 1, Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al.Qur'an, *Al-Qura'an dan Terjemahnya*, Depag RI, 2002, hlm. 311

organisasi dapat terlaksana dengan baik. Dengan adanya usaha atau strategi retensi yang baik dari suatu organisasi, maka perputaran karyawan atau proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dapat diminimalisir.

2. Aspek – aspek Mempertahankan MSDM

Setelah organisasi menarik dan mengembangkan suatu tenaga kerja yang efektif, mereka juga harus berupaya untuk mempertahankan tenaga kerja tersebut. Untuk melakukan hal tersebut dibutuhkan beberapa hal sebagai berikut:²³

- a. Menentukan kompensasi, yaitu remunerasi finansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Suatu sistem kompensasi yang baik dapat membantu menarik pelamar yang memenuhi syarat, mempertahankan karyawan yang ada, dan menstimulasi kinerja yang tinggidengan suatu biaya yang wajar bagi industri dan daerah geografis.

Penjelasan yang paling nyata mengenai mengapa karyawan berhenti acap kali juga merupakan jawaban yang benar: bayaran yang murah. Terutama bagi karyawan yang berkinerja tinggi dan karyawan kunci, bayaran tinggi belakangan ini telah menjadi alat retensi pilihan bagi banyak pemberi kerja.²⁴

- b. Menentukan tunjangan, yaitu nilai hal-hal lain di luar kompensasi yang disediakan organisasi untuk para pekerjanya.
- c. Perencanaan karir, aspek terakhir dari mempertahankan sumber daya manusia adalah perencanaan karir. Hanya sedikit orang yang bekerja pada pekerjaan yang sama di sepanjang karir mereka. Beberapa orang berubah pekerjaan dalam satu organisasi, beberapa orang lainnya berubah organisasi, dan banyak yang melakukan kedua hal tersebut. Ketika pergerakan ini dilakukan dengan acak-acakan dan disusun dengan buruk, baik individu maupun organisasi akan menderita. Oleh

²³ Ricky W. Griffin, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta, 2004, hlm. 432-435

²⁴ Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta, 2015, hlm.. 374

karena itu merencanakan karir di muka merupakan kepentingan setiap orang

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson, faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan didalam suatu perusahaan,yaitu :²⁵

a. komponen organisasional,

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan apakah akan bertahan atau akan meninggalkan perusahaan. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Komponen organisasional terdiri dari : Budaya dan nilai organisasional, strategi, peluang dan manajemen organisasional, kontinuitas dan keamanan kerja

b. Peluang karir organisasional,

Usaha pengembangan karir organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk pengembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Peluang karier dapat dibedakan menjadi pengembangan karier dan perencanaan karier.

c. Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja datang dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Gaji dan tunjangan harus kompetitif dan sesuai dengan kinerja karyawan. kenyataannya, uang mungkin merupakan alasan beberapa karyawan pindah kerja, tetapi ada faktor – faktor lain yang merupakan alasan banyak orang untuk bertahan di perusahaan mereka. Para pemberi kerja juga mempelajari bahwa memiliki lebih sedikit fleksibilitas tunjangan membantu retensi karyawan. Pengakuan karyawan sebagai bentuk penghargaan dapat nyata atau tidak nyata. Nyata adalah seperti pemilihan karyawan terbaik setiap bulan, karyawan dengan absensi

²⁵Andri Susilo, *Op. Cit.*, hlm. 252

terbaik, dan lain-lain. Tidak nyata adalah member umpan balik yang positif seperti pujian bila karyawan bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.

d. Rencana tugas dan pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Rancangan tugas dan pekerjaan dapat dilihat dari : fleksibilitas kerja dan keseimbangan kerja.

e. Hubungan karyawan.

Faktor terakhir yang mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi, diantaranya : perilaku tidak adil, dukungan dari supervisor dan hubungan dengan rekan kerja.

Rencana mempertahankan karyawan harus didasarkan analisis kondisi mengapa karyawan keluar. Suatu gagasan yang baik untuk mewawancarai karyawan yang akan keluar dari pekerjaannya untuk mengetahui mengapa mereka keluar. Apabila perusahaan melakukan survei teratur untuk mengetahui sikap karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan mereka, anda akan mendapat informasi yang lebih baik ketika mempersiapkan rencana untuk mempertahankan karyawan. Tindakan yang dapat dilakukan sebagai berikut :²⁶

- a. Pastikan tingkat gaji yang diberikan kompetitif, dengan sistem penggajian yang seimbang dan adil.
- b. Ambillah langkah-langkah untuk memastikan bahwa pekerjaan yang disediakan perusahaan memberi kepuasan kerja dan dijadikan sarana untuk menerapkan keterampilan yang dimiliki dan mengembangkan diri.
- c. Pastikan bahwa karyawan mengetahui apa yang diharapkan darinya dan dalam upaya memenuhi harapan tersebut, prestasi mereka diakui.
- d. Berikan pelatihan untuk membantu karyawan agar bisa memberi hasil yang diharapkan dan mengembangkan karirnya.

²⁶ Sunarto, *Op. Cit*, hlm 70

- e. Pastikan prosedur rekrutmen dan seleksi benar-benar menghasilkan karyawan yang sukses dan loyal dengan perusahaan.

D. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini dijelaskan secara ringkas penelitian yang telah dilakukan sebelumnya tentang komitmen organisasi, iklim organisasi dan retensi karyawan, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Atif Anis, Kashif-ur-Rehman, Ijaz-Ur-Rehman, Muhammad Asif Khan and Asad Afzal (2011)	<i>IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE RETENTION IN PHARMACEUTICAL INDUSTRY</i>	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan ada antara kompensasi, Dukungan Pengawas, dan komitmen organisasi. Hasil lanjut menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja karyawan dan retensi karyawan	Persamaan penelitian penulis Sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan retensi karyawan	Perbedaannya adalah penelitian ini membahas hubungan komitmen organisasi terhadap kepuasan dan retensi karyawan sedangkan penulis membahas pengaruh komitmen organisasi dan iklim oraganisasi terhadap retensi karyawan
2	Natalie Govaerts, Eva Kyndt, Filip Dochy, dan Herman Baert	<i>INFLUENCE OF LEARNING AND WORKING CLIMATE ON THE RETENTION OFTALENTED EMPLOYEES</i>	Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa meningkatkan kualitas iklim bekerja dalam organisasi	Persamaan penelitian penulis sama-sama menggunakan variabel iklim organisasi dan retensi	Perbedaannya adalah penelitian ini membahas pengaruh pengetahuan dan iklim kerja terhadap retensi

	(2011)		secara positif dapat memberikan pengaruh yang signifikan pada retensi karyawan	karyawan	karyawan sedangkan penulis membahas komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap retensi karyawan.
3	Diana Sulianti K. L. Tobing (2009)	PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III DI SUMATRA UTARA	Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung pada Kinerja Karyawan. Komitmen Kontinuan berpengaruh secara langsung pada Kepuasan Kerja.	Persamaan a dengan penulis adalah sama –sama menggunakan variabel komitmen organisasi.	Perbedaannya penelitian Diana Sulianti K. L. Tobing membahas pengaruhnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penulis membahas pengaruhnya komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap <i>Employee Retention</i> . Jadi, masing-masing ada dua variabel yang berbeda antara penulis dengan peneliti Diana Sulianti K. L. Tobing
4	Andri Susilo	PENGARUH RETENSI	Berdasarkan hasil	Persamaan a dengan	Perbedaannya dengan peneliti

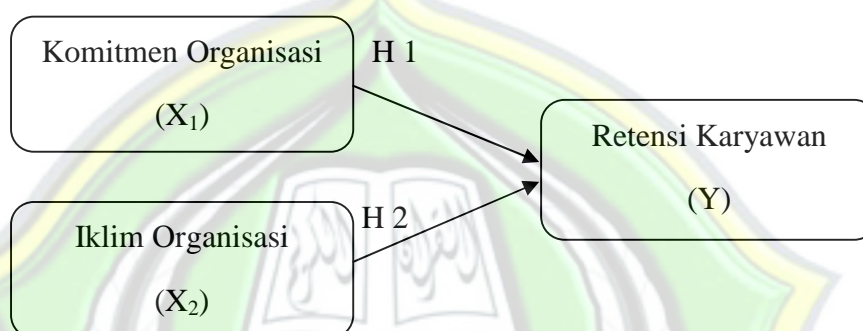
	(2013)	KARYAWAN DAN KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP KINERJA	analisis terdapat pengaruh langsung positif retensi karyawan terhadap kinerja. Terdapat pengaruh positif kepuasan pelanggan terhadap kinerja. Terdapat pengaruh langsung positif retensi karyawan dan kepuasan pelanggan secara bersama-sama terhadap kinerja.	penulis yaitu sama-sama menggunakan variable retensi karyawan.	andri susilo membahas pengaruhnya retensi karyawan dan kepuasan pelanggan terhadap kinerja. Sedangkan penulis membahas komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap employee retention. Jadi, ada dua variable yang berbeda yaitu penulis menggunakan variable komitmen organisasi dan iklim organisasi sedangkan peneliti andri susilo menggunakan variable kepuasan pelanggan dan kinerja.
5	Agung AWS Wasposito dan Lussy Minadaniati (2012)	PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP	Dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang	Persamaan dengan penulis yaitu sama-sama menggunakan variable iklim organisasi.	Perbedaannya adalah penelitian Agung AWS Wasposito dan Lussy Minadaniati membahas pengaruhnya

		<p><i>BEHAVIOR</i> (OCB) KARYAWAN PADA PT. TRUBUS SWADAYA</p>	<p>signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama dan signifikan mempengaruhi OCB karyawan.</p>		<p>kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap OCB karyawan. Sedangkan penulis membahas pengaruhnya komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap <i>employee retention</i>. Masing-masing ada dua variable yang berbeda yaitu penulis menggunakan variable komitmen organisasi dan <i>Employee Retention</i>, sedangkan penelitian Agung AWS Waspodo dan Lussy Minadaniati menggunakan variable kepuasan kerja dan OCB.</p>
--	--	---	---	--	---

E. Kerangka Berfikir

Uma Sekaran dalam bukunya *business research* mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.²⁷

Gambar 2.2
Kerangka Berfikir



F. Hipotesis Penelitian

Hepotesisi merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hepotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.²⁸ Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan

Komitmen organisasi merupakan kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari: penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, dan kesediaan untuk bekerja keras atas

²⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2004, hlm. 47

²⁸*Ibid*, hlm. 51

nama organisasi.²⁹ Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Atif Anis, Kashif-ur-Rehman, Ijaz-Ur-Rehman, Muhammad Asif Khan and Asad Afzal Humayoun bahwa hasil dari penelitian tersebut menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan ada antara kompensasi, Dukungan Pengawas, dan komitmen organisasi. Hasil lanjut menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja karyawan dan retensi karyawan.³⁰ Berdasarkan penelitian tersebut maka peneliti menggunakan hipotesis sebagai berikut :

$H_1 =$ Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan.

2. Pengaruh iklim organisasi terhadap retensi karyawan

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.³¹ Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Natalie Govaerts, Eva Kyndt, Filip Dochy, dan Herman Baert. Berdasarkan penelitiannya didapatkan hasil bahwa meningkatkan kualitas iklim bekerja dalam organisasi secara positif dapat memberikan pengaruh yang signifikan pada retensi karyawan.³² Berdasarkan penelitian tersebut maka peneliti menyimpulkan hipotesis sebagai berikut :

$H_2 =$ Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan.

²⁹Sunarto, *Op. Cit.*, hlm. 25

³⁰Atif Anis, *et. al*, *Impact Of Organizational Commitment On Job Satisfaction And Employee Retention In Pharmaceutical Industry*, vol 5, 2011

³¹Wirawan, *Op. Cit.*, hlm. 122

³²Natalie Govaerts, *et. al*, *Influence Of Learning And Working Climate On The Retention Of Talented Employees*, Vol 21, 2011