

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

Deskripsi Konseptual adalah penjelasan secara teoritis dan mendalam tentang suatu konsep atau variabel penelitian berdasarkan teori-teori dan literatur yang relevan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang fenomena yang diteliti.

2.1.1 Retensi Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya sehingga dapat mengurangi tingginya tingkat turn over di perusahaan untuk bertahan dalam organisasi bahwa retensi karyawan mengacu pada teknik yang digunakan oleh manajemen untuk membantu karyawan bertahan dalam organisasi dalam waktu yang lama.

Menurut (Sarah Sentika. et al., 2022;155) Pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif merupakan tantangan bagi banyak perusahaan saat ini untuk menemukan serta mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Bukan merupakan suatu hal yang mudah untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi tetap berada dalam perusahaan karena karyawan memiliki kebutuhan yang beragam retensi karyawan merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan di dalam perusahaan. Retensi karyawan adalah suatu keahlian yang dibuat oleh perusahaan dalam rangka buat menjaga karyawan yang memiliki skill agar terus setia dengan perusahaan. berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan selama

hubungan itu saling menguntungkan. Retensi karyawan adalah upaya mempertahankan karyawan yang potensial untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Jadi retensi karyawan adalah kebijakan yang dilakukan perusahaan agar karyawan mereka yang potensial tetap berada dalam Perusahaan untuk jangka waktu yang lama.

Agar retensi berhasil maka kebijakan dan praktek-praktek yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten harus terus dilakukan. Oleh karena itu sikap, keadaan dan kondisi kerja harus terus dijaga agar kinerja karyawan dapat terus dipertahankan bahkan ditingkatkan. Apa yang menjadi hak pekerja harus dipenuhi oleh Perusahaan. Jika retensi karyawan dapat dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan maka pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan efektif dan efisien. Retensi karyawan dapat membantu meminimalisasi pemborosan dalam hal tenaga, waktu dan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mempekerjakan dan melatih karyawan baru. Jadi, sangat penting bagi perusahaan agar tidak kehilangan karyawan, yang dapat mengakibatkan kerugian dalam pekerjaan perusahaan.

Menurut (Novia Ruth Silaen et al., 2021;143) Mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan bukanlah sebuah pekerjaan yang mudah dan membutuhkan strategi tersendiri. Besarnya nominal gaji bukanlah faktor tunggal yang membuat seorang karyawan bertahan di sebuah perusahaan. Isu turnover karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan menjadi momok yang sangat tidak diinginkan oleh sebuah perusahaan, karena akan sangat mempengaruhi produktifitas dan kinerja perusahaan. Tingginya tingkat

turnover karyawan di sebuah perusahaan menjadi indikasi yang tidak sehat bagi pengelolaan sumberdaya manusia di perusahaan tersebut. Retensi karyawan adalah proses di mana karyawan didorong untuk tetap dengan organisasi untuk periode maksimum waktu atau sampai selesainya proyek retensi karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan rutin.

Menurut (Robin, et al 2024;154-155) definisi retensi karyawan adalah upaya dalam mempertahankan seorang tenaga ahli utama. Melakukan retensi karyawan dapat juga dilakukan untuk memperoleh solusi, agar dapat mengurangi angka turnover karyawannya serta meningkatkan rasa aman dan nyaman karyawan di sebuah perusahaan. Retensi karyawan mengacu kepada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Tingkat retensi karyawan reing dinyatakan sebagai persentase. Retensi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan karena beberapa alasan berikut.

1. Semangat dan Loyalitas Karyawan Ketika karyawan meninggalkan perusahaan, dapat memengaruhi moral dan loyalitas. Menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk tetap tinggal dapat membantu karyawan untuk merasa nyaman dengan perusahaan dan ingin terus bekerja.
2. Biaya yang Lebih Rendah Selain semua waktu dan uang yang telah diinvestasikan untuk karyawan, mengganti karyawan akan menimbulkan biaya lebih lanjut. Di antara biaya-biaya tersebut adalah mengiklankan posisi, mewawancarai, dan memilih kandidat yang berkualitas, memasukkan karyawan baru, dan melatih mereka.

3. Efisiensi Bisnis Karyawan yang telah berada di dalam sebuah perusahaan untuk jangka panjang akan memahami visi dan budaya organisasi, serta memiliki keterampilan memadai untuk melakukan tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan.

Menurut (Shierli Wijaya, 2022) mempertahankan karyawan juga merupakan keinginan karyawan untuk bertahan lama di perusahaan manajer harus menjaga dan merawat karyawan dengan serius, jika tidak moral, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan akan menurun. Retensi merupakan upaya perusahaan untuk mencapai tujuan organisasinya dalam kurun waktu tertentu. Retensi karyawan merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang mungkin loyal kepada perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan adalah metode atau strategi yang dibuat oleh perusahaan untuk menjaga karyawan tetap berada dalam perusahaan, sehingga keinginan karyawan untuk bertahan dalam jangka waktu yang lama dapat membantu mencapai tujuan organisasi mendefinisikan retensi sebagai semua aktivitas yang didorong oleh perusahaan kepada karyawan yang berkualitas dan produktif untuk melanjutkan organisasi

2.1.1.2 Faktor Retensi Karyawan

Secara umum, retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat materi maupun non-materi. Faktor materi seperti gaji, tunjangan, dan fasilitas fisik sering kali dianggap sebagai faktor utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Namun, dalam praktiknya, pemenuhan kebutuhan materi saja tidak selalu menjamin tingginya tingkat retensi karyawan. Banyak perusahaan yang telah memberikan kompensasi dan fasilitas yang

memadai, tetapi tetap menghadapi permasalahan turnover. Kondisi ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang bersifat psikologis dan sosial yang turut berperan penting dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

(Robin, et al 2024;156) menyatakan bahwa ada beberapa faktor-faktor penentu retensi karyawan.

1. Komponen organisasional yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda, mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Budaya organisasi merupakan komponen organisasional yang berupa pola nilai dan keyakinan bersama yang memberi arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasi. Menciptakan budaya yang menghargai orang memungkinkan beberapa perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan yang baik. Komponen organisasional yang memengaruhi retensi karyawan, berhubungan dengan strategi, peluang dan manajemen organisasi tersebut. Faktor yang memengaruhi bagaimana karyawan memandang organisasi mereka adalah kualitas perencanaan masa depan dari kepemimpinan di dalam perusahaan. Sering kali visi seperti ditunjukkan dengan memiliki rencana strategis yang diidentifikasi dan menuntun perusahaan pada perubahan.
2. Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja, datang dalam bentuk gaji, insentif dan tunjangan. Gaji dan tunjangan harus kompetitif dan sesuai dengan kinerja karyawan. Pengakuan karyawan sebagai bentuk penghargaan dapat nyata atau tidak nyata. Nyata adalah seperti pemilihan karyawan terbaik setiap bulan, karyawan dengan absensi terbaik dan lain-lain. Tidak nyata adalah

dengan memberi umpan balik yang positif seperti pujian bila karyawan bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.

3. Rancangan tugas dan pekerjaan. Faktor mendasar yang memengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Karena itu, karyawan menghabiskan waktu yang signifikan di tempat kerja, mereka berharap untuk bekerja dengan peralatan dan teknologi modern serta memiliki kondisi kerja yang baik, mengingat sifat pekerjaan tersebut. Karyawan juga menginginkan lingkungan kerja yang aman, di mana risiko kecelakaan dan luka diperhatikan. Hal ini khususnya bagi pemberi kerja dalam industri manufaktur, pertanian, peralatan sehari-hari dan transportasi yang memiliki risiko keselamatan yang lebih tinggi, daripada dalam banyak industri jasa dan lingkungan kantor.

Hubungan karyawan terhadap perusahaan memengaruhi retensi karyawan, didasarkan pada hubungan karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan SDM, keadilan dari tindakan disipliner, dan cara yang digunakan untuk memutuskan pemberian kerja dan peluang kerja, semuanya memengaruhi retensi karyawan.

Menurut (Sarah Sentika, S.E. et al., 2022;158) faktor-faktor yang menentukan retensi karyawan dapat meliputi:

1. Komponen organisasional. Beberapa komponen organisasional seperti manajemen organisasi dan keamanan kerja akan mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Organisasi yang

memiliki nilai budaya yang positif dan berbeda akan mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.

2. Peluang karir organisasi. Hasil survey terhadap karyawan di hampir semua jenis pekerjaan menemukan bahwa dengan adanya pengembangan karir individu maka akan mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan.
3. Penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan. Penghargaan kompetitif yang diterima oleh karyawan dapat berupa gaji, insentif, penghargaan berdasarkan kinerja, tunjangan, bonus, dan pengakuan terhadap karyawan.
4. Rancangan tugas dan pekerjaan. Faktor paling mendasar yang dapat menentukan retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Angka perputaran karyawan yang tinggi dalam beberapa bulan lamanya di pekerjaan sering dikaitkan dengan usaha penyaringan atau seleksi karyawan yang kurang memadai. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab dan otonomi kerja, kondisi lingkungan kerja yang baik, fleksibilitas, serta keseimbangan kerja atau kehidupan karyawan.
5. Hubungan antar karyawan. Pola hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi atau perusahaan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan. Apabila karyawan mendapat perlakuan yang adil, mendapat dukungan dari supervisor atau manajemen, dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya maka akan mempengaruhi retensi karyawan.

Menurut siti (2024:158) ada tiga faktor yang mampu memengaruhi retensi karyawan antara lain:

1. Lingkungan

Yaitu menciptakan dan meningkatkan lokasi kerja yang menarik, tetap menggunakan dan memelihara orang yang bekerja dengan baik.

2. Hubungan

Yaitu bagaimana perusahaan menyenangkan karyawan mereka dan juga menyenangkan satu dengan lainnya.

3. Dukungan Perusahaan

Dimana melingkupi pemberian alat kelengkapan kepada karyawan serta informasi untuk memenuhi kewajiban kerja dengan benar

(Jecelyn & Hamzah, 2024) yang menyatakan bahwa faktor psikologis dan sosial memiliki peran yang semakin dominan dalam memengaruhi retensi karyawan, khususnya pada pekerjaan yang menuntut ketahanan fisik dan mental yang tinggi. Andrew menekankan bahwa dalam konteks pekerjaan lapangan, lingkungan kerja non-fisik seperti kualitas hubungan dengan atasan, keadilan dalam perlakuan, serta adanya ruang musyawarah dalam penyelesaian masalah menjadi faktor penentu kenyamanan kerja karyawan. Karyawan yang merasa didengarkan dan diperlakukan secara adil akan memiliki kecenderungan lebih besar untuk bertahan dalam organisasi. Lebih lanjut, Andrew (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja non-fisik yang kondusif dapat memperkuat komitmen organisasi karyawan. Hubungan kerja yang positif antara atasan dan bawahan mampu menumbuhkan rasa percaya dan keterikatan emosional terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan psikologis mereka, maka loyalitas dan keinginan untuk bertahan akan meningkat. Dengan demikian, lingkungan kerja non-fisik tidak hanya berpengaruh secara langsung

terhadap retensi karyawan, tetapi juga berperan sebagai faktor pendukung dalam memperkuat komitmen organisasi.

2.1.1.3 Indikator Retensi Karyawan

Menurut (Permata, P, R dan et al., 2016:95-97) retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dan setia kepada organisasi. Retensi karyawan tercermin dari loyalitas, komitmen, keinginan untuk bertahan, serta rendahnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan pendapat tersebut, maka indikator retensi karyawan dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Keinginan untuk Tetap Bertahan (*Intention to Stay*)

Keinginan untuk tetap bertahan menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki niat untuk melanjutkan pekerjaannya di perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Karyawan dengan tingkat retensi yang tinggi cenderung tidak memiliki rencana untuk mengundurkan diri serta tidak berkeinginan mencari pekerjaan di tempat lain. Indikator ini mencerminkan keputusan pribadi karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

2. Loyalitas terhadap Perusahaan

Loyalitas menggambarkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang loyal akan menunjukkan rasa bangga terhadap perusahaan, menjaga nama baik organisasi, serta bersedia memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Loyalitas juga tercermin dari kesediaan karyawan untuk tetap bertahan meskipun menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaan.

3. Komitmen terhadap Pekerjaan dan Organisasi

Komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi menunjukkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menganggap keberhasilan perusahaan sebagai bagian dari keberhasilan dirinya, sehingga memiliki rasa memiliki dan keterlibatan yang kuat dalam aktivitas organisasi.

4. Rendahnya Keinginan untuk Pindah Kerja (*Turnover Intention Rendah*)

Retensi karyawan dapat dilihat dari rendahnya keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain. Karyawan dengan tingkat retensi yang tinggi umumnya tidak mudah tergoda oleh tawaran pekerjaan dari perusahaan lain karena merasa nyaman dan puas dengan kondisi kerja yang ada saat ini.

5. Kesiediaan untuk Bekerja dalam Jangka Panjang

Kesiediaan untuk bekerja dalam jangka panjang mencerminkan pandangan karyawan terhadap masa depan kariernya di perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat retensi tinggi biasanya melihat adanya peluang pengembangan dan keberlanjutan karier di dalam organisasi, sehingga bersedia untuk terus bekerja dan berkembang bersama perusahaan.

(M. Zahari MS et al., 2022;135) menyebutkan tiga indikator retensi karyawan. Dijelaskan bahwa karyawan akan bertahan di tempat kerja jika ketiga unsur ini dipenuhi. Ketiga indikator ini antara lain:

1. Peluang Karier Organisasi, Kondisi di mana organisasi menyediakan peluang karier yang sama bagi setiap karyawan yang nantinya akan dapat meningkatkan perkembangan masa depan para karyawan.
2. Penghargaan Yang Diberikan, Situasi di mana perusahaan selalu memberikan reward atas kinerja karyawan.
3. Hubungan Karyawan, Keadaan di mana rekan kerja tidak pernah bertindak diskriminatif dan saling menghargai satu sama lain.

Indikator retensi karyawan menurut (Lestari & Utami, 2024), yaitu:

1. Komponen organisasi
beberapa konsep organisasi mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan mereka. Adapun komponen tersebut meliputi nilai dan budaya organisasi, strategi dan peluang serta kontinuitas kerja. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah.
2. Peluang karir
karir merupakan istilah teknis dalam administrasi personal. Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.
3. Penghargaan
dalam hal ini penghargaan yang dimaksud adalah terkait dengan kompensasi dan pengakuan. Hal yang terpenting mengenai kompensasi adalah praktik

kompensasi yang kompetitif, maksudnya adalah gaji dan tunjangan harus dekat dengan apa yang diyakini oleh karyawan sesuai dengan pengalaman dan kinerjanya.

4. Rancangan pekerjaan

faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas atau pekerjaan yang dilakukan. Setelah individu ditempatkan ke dalam pekerjaan, beberapa faktor tugas atau pekerjaan mempengaruhi retensi karyawan. Karena individu menghabiskan waktu yang signifikan di tempat kerja, mereka berharap untuk bekerja dengan peralatan dan teknologi modern serta memiliki kondisi kerja yang baik, mengingat sifat pekerjaan tersebut.

5. Hubungan karyawan

faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada dukungan supervisor atau manajemen dan hubungan dengan rekan kerja yang lain. Supervisor atau manajemen dapat membantu retensi apabila dapat berlaku adil dan tidak diskriminatif yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja, pemberian pengakuan atas kinerja karyawan, serta mendukung perencanaan dan pengembangan karir untuk para karyawan.

Menurut (Shierli Wijaya, 2022), retensi karyawan dapat dilihat dari sejauh mana karyawan memilih untuk bertahan dan tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain. retensi karyawan tercermin dari loyalitas, komitmen, serta kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka indikator retensi karyawan dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Keinginan untuk Tetap Bertahan (Intention to Stay)

Keinginan untuk tetap bertahan menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki niat untuk melanjutkan pekerjaannya di perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Karyawan dengan tingkat retensi yang tinggi umumnya tidak memiliki rencana untuk mengundurkan diri dan tidak secara aktif mencari pekerjaan di tempat lain. Indikator ini mencerminkan keputusan pribadi karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

2. Loyalitas terhadap Perusahaan

Loyalitas menggambarkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang loyal cenderung memiliki rasa bangga terhadap perusahaan, menjaga nama baik organisasi, serta bersedia memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Loyalitas juga tercermin dari kesediaan karyawan untuk bertahan meskipun menghadapi berbagai tantangan pekerjaan.

3. Komitmen terhadap Pekerjaan dan Organisasi

Komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi menunjukkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa bahwa keberhasilan perusahaan merupakan bagian dari keberhasilan dirinya. Indikator ini berkaitan erat dengan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi.

4. Rendahnya Keinginan untuk Pindah Kerja (Turnover Intention Rendah)

Retensi karyawan juga dapat dilihat dari rendahnya keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain. Karyawan yang memiliki tingkat retensi tinggi cenderung tidak mudah tergoda oleh tawaran pekerjaan lain dan merasa cukup

puas dengan kondisi kerja yang ada. Indikator ini sering digunakan untuk mengukur kecenderungan karyawan dalam mempertahankan pekerjaannya saat ini.

5. Kesiediaan untuk Bekerja dalam Jangka Panjang

Kesiediaan untuk bekerja dalam jangka panjang mencerminkan pandangan karyawan terhadap masa depan kariernya di perusahaan. Karyawan yang memiliki retensi tinggi biasanya melihat adanya peluang dan keberlanjutan karier di dalam organisasi, sehingga bersedia untuk terus bekerja dan berkembang bersama perusahaan.

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut (Nilawati Fiernaningsih et al., 2024:150-151) Komitmen organisasi mencakup sikap dan perilaku individu terhadap suatu organisasi, yang tercermin dalam loyalitas dan dedikasi untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi. Individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi ditandai oleh kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras demi organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. komitmen organisasi sebagai tingkat keterlibatan dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, mencakup sikap kesetiaan dan kesiapan untuk memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi tempat mereka bekerja.

komitmen organisasi melibatkan kelekatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu dengan organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi anggota. komitmen organisasi adalah sikap di mana individu mengidentifikasi dirinya dengan tujuan dan harapan organisasi tempat mereka bekerja, dengan upaya menjaga keanggotaan untuk mewujudkan tujuan organisasi. komitmen organisasi melibatkan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, bersedia berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, dan penerimaan nilai serta tujuan organisasi. bahwa komitmen organisasi merupakan pengaruh yang paling kuat, di mana individu mengidentifikasi diri dengan permintaan organisasi dan termotivasi untuk melaksanakannya, bahkan ketika sumber motivasi tidak lagi hadir. Dengan demikian, konsep komitmen organisasi mencakup aspek identifikasi, loyalitas, keterlibatan, dan keinginan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Sri, 2020:80) Komitmen organisasi di definisikan sebagai, Keinginan kuat karyawan untuk tetap memelihara sebagai anggota organisasi perusahaan tersebut, Keinginan karyawan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi perusahaan dan Karyawan Mempunyai keyakinan tertentu, dan berusaha menerima nilai dan tujuan organisasi perusahaan. Atau dapat dikatakan komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen juga menggambarkan sebagai pengikat antara individu dengan suatu kegiatan atau secara lebih umum dengan gagasan Sikap komitmen organisasi ditentukan oleh usia

karyawan, kedudukan karyawan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal dan organisasi berupa desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia. Bahkan faktor non organisasi seperti memutuskan untuk bergabung dengan organisasi.

Menurut (Putra, E., & Zabaldi, 2022) pengalaman kita dengan organisasi ini mungkin baik atau mungkin jelek, kadang- kadang organisasi itu kelihatannya dijalankan dengan lancar, efisien dan cepat tanggap terhadap kebutuhan manusia dan kadang- kadang juga organisasi itu sangat membingungkan dan menjengkelkan kita. Pengalaman kita masing- masing dengan organisasi memberikan kepada kita pengertian umum mengenai apa yang dimaksud dengan organisasi. organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dengan system peranan yang menunjukkan interaksi satu sama lain dalam mencapai tujuan. komitmen adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan dimana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan, dan kesejahteraan. komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

2.1.2.2 Faktor Komitmen Organisasi

Menurut (Jufrizen, 2021:20) komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik Pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi adalah:

1. Karakteristik Pribadi Individu Terbagi kedalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri b. Karakteristik Organisasi Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisasikan kebijakan organisasi tersebut.
2. Pengalaman Selama Berorganisasi Pengalaman berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi,

perannya dalam organisasi, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya.

Menurut (Nilawati Fiernaningsih et al., 2024:156-157) terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi komitmen organisasi, yakni:

1. Karakteristik Pribadi Individu:

1) Variabel Demografis

Melibatkan faktor-faktor seperti gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya bekerja di suatu organisasi. Perbedaan demografis ini dapat memengaruhi tingkat komitmen organisasi karena pengalaman yang berbeda beda.

2) Variabel Disposisional

Melibatkan aspek-aspek kepribadian dan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi. Kepribadian dan nilai-nilai ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi karena mencerminkan perbedaan pengalaman dan pandangan individu terhadap organisasi.

2. Karakteristik Organisasi:

1) Struktur Organisasi

Menyangkut aspek-aspek seperti hierarki, formalitas, dan fleksibilitas organisasi. Struktur organisasi yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap komitmen anggotanya.

2) Desain Kebijakan Organisasi

Termasuk dalam karakteristik organisasi, mencakup bagaimana kebijakan dan prosedur organisasi dirancang dan diimplementasikan. Kebijakan yang baik dan disosialisasikan dengan baik dapat memengaruhi komitmen.

3. Pengalaman Organisasi

Kepuasan dan Motivasi Anggota Organisasi, Tingkat kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada di dalam organisasi dapat mempengaruhi komitmen mereka. Anggota yang puas dan termotivasi lebih cenderung memiliki komitmen yang tinggi. Peran dalam Organisasi: Bagaimana individu merasakan peran dan kontribusinya dalam organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk komitmen. Hubungan dengan Supervisor atau Pimpinan: Kualitas hubungan antara anggota organisasi dengan atasan atau pimpinan juga dapat memengaruhi tingkat komitmen. Hubungan yang baik dan saling mendukung dapat meningkatkan komitmen organisasi.

(Richard M. Steers, 1977) mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki (3) tiga aspek tetap, yaitu:

1. Identification

tercermin dalam perilaku seperti adanya rasa kepercayaan dalam menerima seperangkat nilai - nilai dan tujuan organisasi untuk masuk ke dalam kebijakan organisasi serta kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Yang di maksud aspek identifikasi ini adalah bertujuan untuk memasukkan beberapa tujuan perusahaan untuk bisa masuk juga kedalam kebutuhan pribadi pegawai di organisasi tujuan ini untuk menghasilkan

suasana yang saling support antar pegawai di organisasi dan selanjutnya akan tercipta suasana seakan akan membawa pegawai agar rela berkorban untuk pencapaian organisasi, karena pegawai telah menerima tujuan organisasi yang diyakini telah disusun dalam rangka memenuhi kebutuhan pribadi mereka juga;

2. Dedikasi

loyalitas pegawai artinya kesiapan seseorang dalam mendekatkan hubungannya dengan organisasi, jika perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadi demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan pelaksanaan organisasi. kesediaan pegawai untuk membela diri mereka bekerja di perusahaan penting dalam mendukung komitmen organisasi terhadap organisasi tempat mereka bekerja, hal ini ditempuh bila pegawai merasakan kepuasan dalam organisasi di mana ia bergabung untuk bekerja

3. Partisipasi

rasa ingin memajukan perusahaan dalam upaya pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang diberikan dan pegawai tidak hanya melaksanakan tugas tetapi juga harus berusaha untuk melebihi Batasan minimum yang diberikan oleh organisasi karena pegawai akan didorong juga untuk melakukan Tugas - tugas di luar pekerjaan dan perannya jika bantuan yang dibutuhkan oleh organisasi. Salah satu cara yang bisa digunakan untuk memancing dengan iming -iming keterlibatan pegawai adalah partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan

keputusan, yang dapat menumbuhkan kepercayaan pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan Bersama

Menurut Steers dan Porter (2001:458), dalam (Makdika Bismar Marulitua & Fitriani, 2025) faktor - faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Karakteristik personal atau pribadi

berkaitan dengan kebutuhan berprestasi, masa kerja, usia, pendidikan, dan jenis kelamin anggotanya.

2. Karakteristik pekerjaan atau peranan

berkaitan dengan umpan balik, identitas, tugas, kesempatan berinteraksi, dan komunikasi. Karakteristik ini merupakan tantangan pekerjaan yang harus di hadapi anggota dalam bekerja. Bilamana anggota menerima tantangan tersebut, maka secara otomatis anggota akan lebih berkomitmen terhadap organisasi.

3. Karakteristik structural

berkaitan dengan lingkungan kerja seperti tersedianya fasilitas yang mendukung setiap pelaksanaan kerja.

4. Sifat dan pengalaman kerja

merupakan keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan oleh organisasi, realisasi harapan anggotadi organisasi, persepsi terhadap rekan kerja, dan persepsi terhadap perilaku atasan. Bilamana anggota merasakan adanya pengalaman tersebut di organisasi, maka anggota akan mudah untuk lebih komitmen terhadap organisasi.

2.1.2.3 Indikator Komitmen Organisasi

Terdapat beberapa indikator komitmen beberapa organisasi, indikator Menurut pendapat (Heidjrachman; S. Husnan, 2016:14) Mengemukakan empat indikator komitmen organisasi yang digunakan dalam pendekatan, pendekatan untuk menentukan indikator komitmen karyawan kepada organisasi yaitu :

1. Disiplin

Merupakan merupakan ketaatan setiap karyawan akan tata tertib yang berlaku dalam perusahaan tersebut. Meliputi kebutuhan akan jam kerja, tata tertib yang berlaku, pakaian seragam dan sebagainya.

2. Kehadiran

Merupakan data yang menunjukkan ketidak hadirannya para karyawan dalam tugasnya, hal ini termasuk waktu hilang karena sakit, kecelakaan atau kepentingan pribadi yang diberi wewenang atau yang dapat diperhitungkan dalam tingkat absensi adalah diberhentikan sementara, cuti yang sah, periode libur kerja, yang diperhitungkan meliputi : hari ketidak hadirannya karyawan selama satu bulan selain cuti, hari libur yang diterakan, titik ketidak hadirannya dikarenakan sakit.

3. Kerjasama

Merupakan suatu tindakan bersama sama antara seorang dengan orang lain dimana setiap karyawan bekerja dan menyumbangkan tenaga secara sukarela dan sadar untuk saling membantu guna mencapai tujuan bersama.

4. Kepuasan

Merupakan suatu sikap para karyawan yang menunjukkan tingkat kepuasan terhadap tugas yang dikerjakan lingkungan perusahaan serta terhadap jaminan jaminan yang diperolehnya..

Indikator perilaku komitmen menurut (ramli, 2023:16) indikator-indikator perilaku komitmen yang dapat dilihat pada karyawan adalah

1. Melakukan upaya penyesuaian

dengan cara agar cocok di organisasinya dan melakukan hal-hal yang diharapkan, serta menghormati norma-norma organisasi, menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku

2. Meneladani kesetiaan

dengan membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh atasan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan cara citra organisasi

3. Mendukung secara aktif

dengan cara bertindak mendukung misi memenuhi kebutuhan/misi organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi Melakukan pengorbanan pribadi, dengan cara menempatkan kepentingan pribadi, organisasi kepentingan pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi

(busro, 2018:86) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dalam komitmen organisasi yaitu sebagai berikut

1). Indikator Komitmen Afektif (Affective Commitment) meliputi

(1) Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi

(2) Loyalitas terhadap organisasi

(3) Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi

2). Indikator Komitmen Kontinu (Continue Commitment) meliputi

(1) Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi

(2) Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi

3). Indikator Komitmen Normatif (Normative Commitment) meliputi

(1) Kemauan bekerja

(2) Tanggung jawab memajukan organisasi

Menurut (sahat, 2024:19-20) dimensi komitmen organisasi dapat menjadi indikator komitmen organisasi. Berikut ini indikator komitmen organisasi yang dimaksud.

1. Ciri pribadi

Termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.

2. Ciri pekerjaan

Identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.

3. Pengalaman kerja

Keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi

2.1.3 Lingkungan Kerja Non-Fisik

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non-Fisik

Menurut (Sedarmayanti, 2017:31-33) lingkungan kerja non-fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat dilihat secara langsung, namun dapat dirasakan oleh karyawan, terutama yang berkaitan dengan hubungan kerja antarindividu di dalam organisasi serta kondisi psikologis yang muncul akibat interaksi tersebut. Lingkungan kerja non-fisik berhubungan erat dengan bagaimana karyawan berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. lingkungan kerja non-fisik mencakup berbagai aspek hubungan sosial di tempat kerja, seperti hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan sesama rekan kerja, suasana kerja, sistem komunikasi, serta pola kerja sama dalam organisasi. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan akan menciptakan rasa saling percaya, saling menghargai, dan keterbukaan dalam menyampaikan pendapat maupun permasalahan kerja. Atasan yang mampu memberikan dukungan, arahan, serta perlakuan yang adil akan membuat karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga menumbuhkan rasa aman dan nyaman dalam bekerja.

Selain hubungan atasan dan bawahan, hubungan sesama rekan kerja juga menjadi bagian penting dari lingkungan kerja non-fisik. Hubungan kerja yang baik antarpegawai dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, penuh kekeluargaan, serta saling mendukung dalam penyelesaian tugas. kerja sama yang baik antarpegawai akan mempermudah koordinasi, mengurangi konflik, dan meningkatkan efektivitas kerja. Sebaliknya, hubungan kerja yang tidak harmonis

dapat menimbulkan ketegangan, rasa tidak nyaman, bahkan konflik yang berdampak negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja non-fisik juga berkaitan dengan suasana kerja yang tercipta di dalam organisasi. Suasana kerja yang nyaman, aman, dan kondusif akan membuat karyawan merasa betah berada di tempat kerja. suasana kerja yang baik dapat meningkatkan semangat kerja dan motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Suasana kerja ini tercermin dari sikap saling menghormati, adanya rasa kebersamaan, serta iklim kerja yang mendukung produktivitas.

Aspek lain yang tidak kalah penting dalam lingkungan kerja non-fisik adalah komunikasi. Komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan maupun antarpegawai akan meminimalkan kesalahpahaman, memperlancar pelaksanaan pekerjaan, serta menciptakan hubungan kerja yang sehat.

Menurut (Alex Soemadji Nitisemito, 1996:183-185) lingkungan kerja non-fisik adalah lingkungan kerja yang berkaitan dengan kondisi psikologis karyawan, yang meliputi hubungan kerja antarindividu, perasaan aman, kenyamanan dalam bekerja, perlakuan pimpinan, serta suasana kerja yang tercipta di dalam organisasi. Lingkungan kerja non-fisik tidak dapat dilihat secara langsung, namun sangat dirasakan oleh karyawan dan berpengaruh terhadap sikap serta perilaku kerja mereka. Hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan maupun antar sesama karyawan akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif. Hubungan yang harmonis ini ditandai dengan adanya rasa saling menghormati, saling percaya, dan kerja sama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Apabila

hubungan kerja terjalin dengan baik, maka karyawan akan merasa diterima dan dihargai sebagai bagian dari organisasi.

Selain hubungan kerja, perlakuan pimpinan juga menjadi aspek penting dalam lingkungan kerja non-fisik menurut Nitisemito. Pimpinan yang bersikap adil, bijaksana, serta mampu memberikan perhatian dan dukungan kepada karyawan akan menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya dan organisasi. Sebaliknya, perlakuan pimpinan yang tidak adil dapat menimbulkan rasa tidak puas, kecemburuan sosial, dan konflik di lingkungan kerja. Lingkungan kerja non-fisik menurut Nitisemito juga mencakup rasa aman dan ketenangan kerja. Rasa aman ini tidak hanya berkaitan dengan keselamatan kerja secara fisik, tetapi juga menyangkut keamanan psikologis, seperti tidak adanya tekanan berlebihan, ancaman, atau perlakuan yang tidak menyenangkan di tempat kerja. Karyawan yang merasa aman secara psikologis akan lebih fokus dalam bekerja dan mampu menjalankan tugasnya dengan baik.

Menurut (Yustitia Rengga Lilipaly, et al 2023), lingkungan kerja mencakup semua alat dan bahan yang ditemui, baik secara individu maupun kelompok, lingkungan tempat orang bekerja, cara mereka bekerja, dan pengaturan kerjanya. Lingkungan kerja non fisik memberikan respon langsung yang dirasakan secara fisik maupun mental bagi karyawan saat menjalankan pekerjaannya. Dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah segala sesuatu yang dirasakan karyawan secara langsung dilapangan. Hal ini berkaitan erat dengan lingkungan sosial pekerjaan, perlakuan rekan kerja, maupun atasan. Selain itu pada jasa

pengiriman lingkungan non fisik ini erat kaitannya dengan interaksi dengan para pelanggan, konsumen jasa pengiriman, sehingga lingkungan non fisik pada jasa pengiriman tidak hanya berasal dari internal perusahaan, juga dipengaruhi faktor eksternal perusahaan dari para pengguna jasa pengiriman.

Menurut (Uhamad Ardiansyah Pratama & Muhammad Badar, 2023) Lingkungan Kerja Non Fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Lingkungan Kerja Non Fisik juga disebut lingkungan kerja mental. Dengan kata lain, keadaan non fisik.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja Non-Fisik

menurut (R.Aryo, 2024:83) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non-fisik

1. Pekerjaan yang berlebihan.

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap pegawai, sehingga hasil yang dapat dicapai kurang maksimal

2. Sistem pengawasan yang buruk.

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efumen dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidakstabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja

3. Frustasi

Frustasi dapat berdampak pada tertumbuhnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi pegawai

4. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk.

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi dan penggantian pemimpin organisasi

5. Perselisihan antara pribadi dan kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi kurangnya kekompakan dan kerja sama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan di tempat kerja, diantaranya persaingan masalah status dan perbedaan antara individu

menurut (Sedarmayanti, 2017:27) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik

1. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012

pengertian keselamatan dan kesehatan kerja atau K3 adalah segala kegiatan untuk menjamin dan melindungi keselamatan dan kesehatan tenaga kerja

melalui upaya pencegahan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja. K3 dalam istilah asing sama dengan OSH (Occupational Safety and Health) dan OHS (Occupational Health and Safety)

2. K3 berdasarkan SKKNI 2019-038 Pada Kemenaker No. 38 Tahun 2019

Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang selanjutnya disingkat K3 didefinisikan sebagai ilmu pengetahuan dan penerapannya dalam usaha mencegah terjadinya kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) juga merupakan upaya kita untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman, sehingga mengurangi probabilitas kecelakaan kerja /penyakit akibat kelalaian yang mengakibatkan dapat demotivasi dan defisiensi produktivitas kerja. K3 (Keselamatan dan Kesehatan kerja) perlu diperhatikan dalam sebuah organisasi atau perusahaan terkadang karena focus pada keuntungan laba sehingga kurang diperhatikan, namun jika dianalisis lebih mendalam mengenai k3 ini, perhatian pada k3 akan berdampak pada produktivitas kerja karyawannya. Karyawan yang sehat akan menghasilkan performa dan kinerja yang baik.

Adapun faktor-faktor lingkungan kerja non fisik menurut (Vivi sumanti, 2021), antara lain

1. Hubungan kerja pegawai (bawahan) dengan manajer (atasan)
Hubungan kerja yang baik antara pegawai dengan manajer akan mempengaruhi semangat kerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai. Kerjasama antara pegawai dengan manajer harus diupayakan sedemikian rupa sehingga tercipta kerjasama yang baik.
2. Hubungan kerja pegawai dengan rekan kerja
Rekan kerja yang mampu diajak kerjasama dan mendukung dalam pelaksanaan kerja cenderung berpengaruh

terhadap penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada mereka dan kepuasan kerja pada pegawai tersebut.

Menurut (Muhamad Ardiansyah Pratama; Muhammad Badar, 2023) Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Terbentuknya Sebuah Kondisi Lingkungan Kerja Non Fisik adalah:

1. Perhatian dan Dukungan Pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberi penghargaan dan perhatian serta menghargai mereka.
2. Kerja Sama Antar Kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerja sama yang baik diantara mereka yang ada.
3. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara rekan kerja maupun dengan pimpinan.

2.1.3. Indikator Lingkungan Kerja Non-Fisik

Adapun indikator variabel lingkungan kerja non-fisik berdasarkan pendapat (Sedarmayanti, 2017:83) terdiri dari 7 indikator,

1. Pengawasan

Pengawasan merupakan bentuk perhatian dan kontrol yang dilakukan oleh atasan terhadap pekerjaan karyawan guna memastikan bahwa tugas dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Pengawasan yang baik bukan bersifat menekan, melainkan memberikan arahan, bimbingan, serta evaluasi yang konstruktif. Dengan adanya pengawasan yang efektif, karyawan merasa diperhatikan dan dibimbing, sehingga dapat meningkatkan kenyamanan serta motivasi dalam bekerja.

2. Suasana Kerja

Suasana kerja berkaitan dengan kondisi psikologis dan emosional yang dirasakan karyawan selama berada di lingkungan kerja. Suasana kerja yang kondusif ditandai dengan adanya rasa nyaman, saling menghargai, dan komunikasi yang terbuka antar anggota organisasi. Lingkungan dengan suasana yang positif akan membuat karyawan lebih betah, produktif, dan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi.

3. Sistem Pemberian Imbalan

Sistem pemberian imbalan mencakup bagaimana organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Imbalan yang diberikan secara transparan dan sesuai dengan kinerja akan menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan kepuasan kerja. Sistem yang adil dan konsisten juga dapat meminimalkan kecemburuan sosial di lingkungan kerja.

4. Perlakuan Manusiawi

Perlakuan manusiawi berarti karyawan diperlakukan sebagai individu yang memiliki perasaan, kebutuhan, dan hak yang harus dihormati. Hal ini mencakup sikap atasan maupun rekan kerja yang sopan, tidak merendahkan, serta menghargai martabat setiap individu. Ketika karyawan diperlakukan secara manusiawi, mereka akan merasa dihormati dan lebih loyal terhadap organisasi.

5. Hubungan Sosial yang Baik

Hubungan sosial yang baik tercermin dari interaksi yang harmonis antara atasan dan bawahan maupun antar sesama rekan kerja. Komunikasi yang efektif, kerja

sama tim yang solid, serta saling mendukung dalam menyelesaikan tugas merupakan bentuk hubungan sosial yang positif. Hubungan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mengurangi konflik internal.

6. Perlakuan Adil dan Objektif

Perlakuan adil dan objektif berarti setiap karyawan mendapatkan hak dan kewajiban yang sama tanpa adanya diskriminasi. Penilaian kinerja, pembagian tugas, serta pemberian kesempatan pengembangan dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi, bukan faktor subjektif. Sikap adil ini penting untuk membangun kepercayaan karyawan terhadap manajemen.

7. Perasaan Aman

Perasaan aman mencakup rasa terlindungi dari tekanan, ancaman, maupun perlakuan tidak menyenangkan di lingkungan kerja. Keamanan ini tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga psikologis, seperti bebas dari intimidasi atau perlakuan tidak adil. Ketika karyawan merasa aman, mereka dapat bekerja dengan tenang dan fokus sehingga kinerja menjadi lebih optimal.

Menurut (Muhammad arif yusuf, 2024:65) Dimensi non fisik diukur dengan menggunakan tiga indikator

1. Hubungan yang harmonis

Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi. Apabila tercipta hubungan yang harmonis dapat menguntungkan pihak perusahaan karena karyawan dapat mengembangkan diri tanpa perlu terbatas dengan yang lainnya

2. Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk maju merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh suatu peluang yang dimiliki oleh seorang karyawan yang berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang lebih

3. Keamanan dalam pekerjaan

keamanan yang dapat dimasukan kedalam lingkungan kerja Dalam hal ini terutama keamanan fisik pribadi bagi karyawan. Baik keamanan meliputi internal maupun eksternal harus selalu terkoordinasi secara baik oleh pihak keamanan perusahaan

Menurut (Sutrisno, 2021), lingkungan kerja non-fisik mencakup hubungan antarmanusia yang terjadi di dalam organisasi yang memengaruhi kondisi mental karyawan. Hal ini didukung oleh Hasibuan (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non-fisik adalah suasana dinamis di tempat kerja yang tercipta dari pola interaksi sosial. Berdasarkan landasan teori tersebut, indikator lingkungan kerja non-fisik di PT Mutiara Sawit Seluma sebagai berikut:

1. Dukungan Interpersonal Atasan (*Superior Support*)

Indikator ini mengukur sejauh mana atasan atau mandor di PT Mutiara Sawit Seluma memberikan arahan yang jelas, bantuan teknis, serta dukungan moral saat karyawan menghadapi kendala operasional di lapangan. Dukungan ini mencakup perlakuan yang adil dan apresiasi terhadap pencapaian target kerja, yang secara langsung memberikan ketenangan psikis bagi karyawan.

2. Solidaritas Rekan Kerja

Solidaritas mencerminkan kekompakan dan rasa saling memiliki antar sesama rekan kerja di lingkungan pabrik maupun perkebunan. Dalam industri sawit yang memiliki ritme kerja berkelompok, kerja sama yang baik sangat krusial. Karyawan yang merasa didukung oleh rekannya akan memiliki tingkat stres kerja yang lebih rendah dan merasa lebih nyaman berada di lingkungan organisasi.

3. Efektivitas Komunikasi Organisasional

Indikator ini merujuk pada ketersediaan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan di dalam perusahaan. Hal ini melibatkan kemudahan akses informasi terkait tugas harian, kebijakan manajemen, hingga penyampaian aspirasi karyawan. Komunikasi yang lancar mencegah terjadinya konflik internal dan ketegangan mental akibat kesalahpahaman informasi.

4. Keamanan Psikologis dan Suasana Kerja

Keamanan psikologis menunjukkan kondisi di mana karyawan merasa bebas dari tekanan intimidasi, diskriminasi, atau suasana kerja yang kaku. Di PT Mutiara Sawit Seluma, indikator ini terlihat dari terciptanya suasana kekeluargaan yang membuat karyawan merasa dihargai secara personal, sehingga mereka mampu bekerja dengan fokus tanpa adanya beban mental yang tidak perlu.

5. Harmonisasi Hubungan dengan Pihak Luar (*Eksternal*)

Mengingat operasional perusahaan sawit melibatkan interaksi dengan pihak ketiga, indikator ini mencakup kualitas hubungan sosial dengan masyarakat sekitar, pemasok (*supplier*) TBS, maupun mitra kerja lainnya. Hubungan

eksternal yang harmonis memastikan karyawan dapat menjalankan tugasnya di lapangan dengan tenang tanpa gangguan atau ancaman dari lingkungan sosial di sekitar Perusahaan

Menurut (Rina Sulistyowati & Muhammad Auliya, 2022), indikator lingkungan kerja non fisik meliputi:

1. Hubungan dengan Sesama Mitra Kerja

Hubungan dengan sesama mitra kerja menunjukkan kualitas interaksi antar karyawan dalam lingkungan organisasi. Hubungan kerja yang harmonis ditandai dengan adanya komunikasi yang terbuka, saling menghargai, saling membantu, serta adanya kerja sama tim yang baik.

2. Lingkungan kerja non fisik yang mendukung akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan minim konflik, sehingga karyawan merasa diterima sebagai bagian dari organisasi. Hubungan interpersonal yang positif juga dapat meningkatkan semangat kerja, memperkuat solidaritas, serta mengurangi potensi kesalahpahaman antar rekan kerja. Apabila hubungan antar mitra kerja kurang baik, maka dapat menimbulkan ketegangan, konflik, serta menurunkan produktivitas kerja.

3. Tanggung Jawab Atasan (Fungsi yang Dilakukan oleh Atasan)

Tanggung jawab atasan berkaitan dengan bagaimana pemimpin menjalankan fungsi manajerialnya, seperti memberikan arahan, pengawasan, bimbingan, serta dukungan kepada bawahan. Atasan yang mampu menjalankan perannya dengan baik akan menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam

bekerja. Sikap adil, terbuka terhadap masukan, serta mampu memberikan motivasi akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, atasan yang otoriter, kurang komunikatif, atau tidak memberikan kejelasan tugas dapat menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan semangat kerja karyawan.

4. Safety System (Sistem Keamanan Kerja)

Safety system merupakan sistem atau program yang dirancang organisasi untuk memastikan bahwa setiap karyawan merasa aman dan terlindungi selama bekerja, baik secara fisik maupun psikologis. Lingkungan kerja non fisik yang baik tidak hanya memperhatikan keselamatan fisik, tetapi juga menciptakan rasa aman dari intimidasi, diskriminasi, maupun perlakuan tidak adil. Adanya aturan kerja yang jelas, prosedur penanganan konflik, serta jaminan perlindungan hak karyawan akan meningkatkan rasa kepercayaan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa aman dalam bekerja, mereka akan lebih fokus, nyaman, dan memiliki kecenderungan untuk bertahan lebih lama di perusahaan.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

Penelitian ini terdiri dari 2 variabel independent, yaitu Komitmen Organisasi, dan Lingkungan Kerja Non-Fisik, serta satu variabel dependen yaitu Retensi karyawan. hubungan antar variabel dijelaskan sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (Robbins & Timothy, 2017:113) menyatakan bahwa organisasi yang mampu membangun komitmen melalui budaya kerja yang

inklusif memiliki kesempatan yang sangat baik untuk meminimalkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. rendahnya komitmen organisasi dalam sebuah perusahaan dapat diidentifikasi sebagai alasan utama mengapa karyawan potensial memutuskan untuk meninggalkan organisasi. komitmen yang tercipta dari rasa keadilan dan penghargaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan secara keseluruhan

Menurut (Syaiful, A., Muhlis., & Hamzah, 2020:62-63) Karyawan yang merasa berkomitmen secara emosional cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan komitmen yang tinggi dapat mengurangi turnover hingga 25%. menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan Dalam pembahasan buku perilaku organisasi ini. komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keinginan mereka untuk berhenti. Komitmen ini dapat dibagi menjadi tiga kategori: komitmen afektif, yang berkaitan dengan keterikatan emosional; komitmen normatif, yang berhubungan dengan rasa tanggung jawab, dan komitmen kontinuan, yang melibatkan pertimbangan biaya yang mungkin ditanggung jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi biasanya menunjukkan loyalitas yang kuat dan keinginan untuk tetap berkontribusi dalam lingkungan kerja mereka. Mereka cenderung merasa lebih terhubung dengan rekan kerja dan merasa puas dengan peran mereka. Sebaliknya, ketika komitmen menurun, keinginan untuk berhenti pun meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2023) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang

secara positif memengaruhi retensi karyawan karena mencerminkan tingkat loyalitas individu terhadap perusahaan. bahwa komitmen organisasi, khususnya dimensi afektif, telah menjadi prediktor yang lebih kuat dibandingkan kompensasi dalam menjaga retensi. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki ikatan emosional yang kuat cenderung merasa memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan, sehingga mereka memilih untuk bertahan dalam jangka panjang. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno (2024) yang menyatakan bahwa tingginya komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk mempertahankan talenta terbaiknya.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan

Menurut (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2011:198), bahwa ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja, maka tingkat kepuasan dan komitmen mereka terhadap organisasi akan meningkat. Peningkatan kepuasan dan komitmen tersebut pada akhirnya akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, semakin baik lingkungan kerja non fisik yang dirasakan karyawan, maka semakin besar kemungkinan karyawan tersebut untuk bertahan dalam organisasi.

Sejalan dengan pendapat tersebut, (Stephen P. Robbins; Timothy A. Judge, 2017:84) menjelaskan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki hubungan retensi karyawan. Artinya, semakin tinggi lingkungan kerja non-fisik yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk keluar dari

perusahaan. Robbins dan Judge juga menekankan bahwa lingkungan kerja non-fisik yang mendukung, hubungan yang baik, serta lingkungan kerja non-fisik yang positif merupakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (R AKILA, 2012) dalam (Yohanes Kurniawan, 2022), menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan. lingkungan kerja non fisik telah menjadi faktor yang lebih efektif dari faktor lainnya dalam menjaga retensi karyawan karena jika karyawan memiliki pengalaman yang positif dari lingkungan kerja, menyebabkan karyawan tersebut bertahan lebih lama pada perusahaan. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Pratiwi & Sriathi, 2017) dalam (Yohanes Kurniawan, 2022), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (R agarwal, 2016) dalam (Desak Made Yuni Astuti, 2023), menyatakan bahwa organisasi yang mampu menyediakan lingkungan kerja non fisik yang sesuai dengan tingkat privasi dan kontrol suara karyawan, memiliki kesempatan yang sangat baik untuk mempertahankan karyawan pada organisasi. (D. Kwenin, 2013) dalam Desak Made Yuni Astuti (2023) juga menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

2.3 Hasil Penelitian Yang Relevan

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	pradita& defani (2024)	Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non-fisik, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

			Semakin baik kompensasi dan lingkungan kerja non fisik yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan. Secara simultan ketiga variabel berpengaruh terhadap retensi karyawan..
2	Anisa Fitri Riyani, & Siti Nur Azizah (2022)	Pengaruh perceived organization support, lingkungan kerja nn fisik, dan komitmen afektif terhadap retensi karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh perceived organization support, lingkungan kerja non-fisik, dan komitmen efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. lingkungan kerja non fisik yang baik serta komitmen afektif yang tinggi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.
3	Hakim & Putra (2021)	Employee Retention Strategy in Organizations	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan strategi retensi yang tepat mampu menurunkan tingkat turnover karyawan secara signifikan. Strategi tersebut meliputi penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan peningkatan keterikatan karyawan.
4	Rahman & Kurnia (2024)	Determinants of Employee Retention	Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor psikologis, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja non-fisik berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan

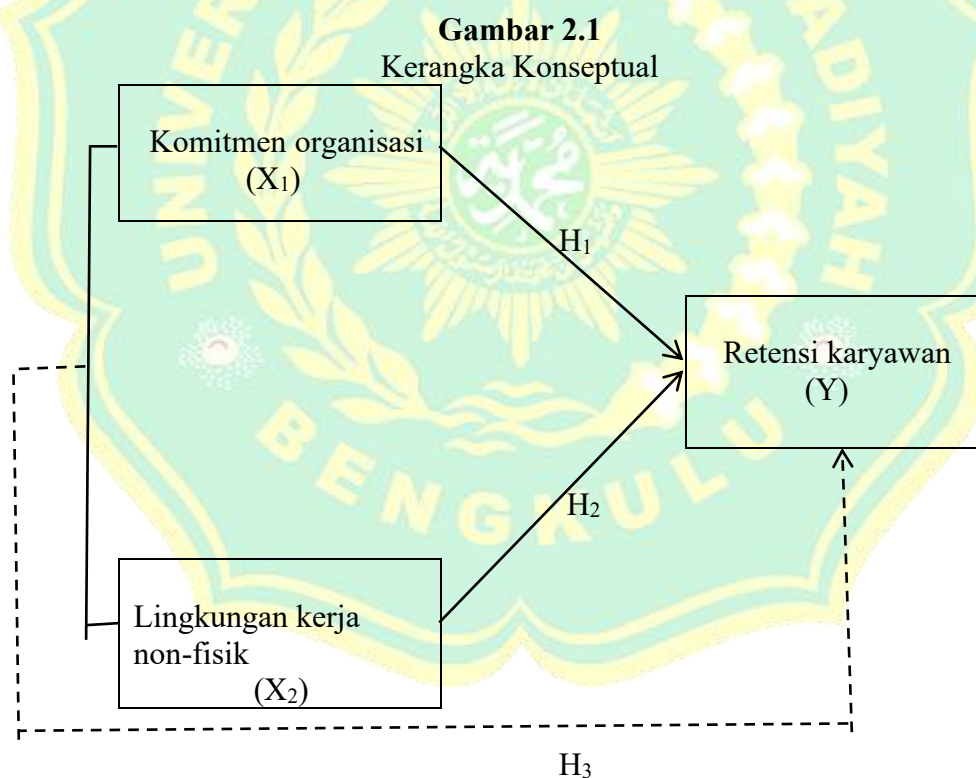
			nyaman cenderung memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi
5	Putri & Wibowo (2022)	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki loyalitas yang lebih kuat serta keinginan yang lebih besar untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen organisasi mampu menurunkan niat keluar kerja dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.
6	Sari, Handayani, & Putra (2023)	Organizational Commitment and Employee Retention	Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah niat keluar kerja. Komitmen organisasi juga berperan dalam meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Karyawan untuk tetap bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menurunkan tingkat turnover karyawan
Frttttttr5f7	Putra & handayani (2022)	Pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif yang tinggi cenderung memiliki keinginan lebih besar untuk tetap bertahan dalam organisasi. Peningkatan komitmen organisasi terbukti mampu menurunkan

			keinginan karyawan untuk keluar dari Perusahaan.
8	Rahman & Siregar (2024)	The Role of Organizational Commitment on Employee Retention	Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan pimpinan, Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, memiliki pengaruh paling dominan terhadap retensi karyawan. Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi mendorong loyalitas serta meningkatkan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan.
9	Rahmawati & Pratama (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Retensi Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta dukungan pimpinan menciptakan rasa aman dan nyaman bagi satisfaction memediasi hubungan tersebut tidak terdukung, mengundang reevaluasi terhadap kepercayaan umum.
10	Wijaya & Nugroho (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Retensi Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta dukungan pimpinan menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan sehingga meningkatkan keinginan untuk bertahan
11	Nugroho , & Ramadhan (2023)	Peran lingkungan kerja non-fisik dalam meningkatkan retensi karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik berperan positif dalam meningkatkan retensi karyawan.hubungan kerja yang harmonis antara rekan kerja,komunikasi yang efektif,serta dukungan pimpinan menciptakan

			suasana kerja yang nyaman dan kondusif.kondisi trsebut mendorong karyawan untuk bertahan lebih lama.
12	Astuti & Sembiring (2024))	Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Retensi Karyawan Lapangan	Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan pimpinan, kerja sama tim, serta hubungan antar rekan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan lapangan. Lingkungan kerja non-fisik yang baik mampu meningkatkan rasa kebersamaan dan loyalitas karyawan

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan Pustaka dan penjelasan mengenai hubungan antar variable yang telah diuraikan sebelumnya, maka kerangka konseptual adapt digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

X₁, : Variabel Independen
 X₂, : Variabel Independen
 Y : Variabel Dependen

- : Menunjukkan pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y secara persial
- : Menunjukkan pengaruh secara keseluruhan variabel X_1, X_2 terhadap variabel Y secara simultan

2.5 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Tabel 2.2

Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi	Pengukuran Variabel		
			Indikator	Alat Ukur	Skala Ukur
1	Komitmen Organisasi (X1)	Komitmen organisasi merupakan suatu dimensi perilaku yang dapat dijadikan sebagai ukuran dan penilaian kekuatan anggota didalam sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya kepada organisasi.	1. Disiplin 2. Kehadiran 3. Kerjasama 4. Kepuasan Heidjrachman dan Husnan (Kertiasih 2016)	Kuesioner	Likert 1-5
2	Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2)	Lingkungan Kerja Non Fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun	1) pengawasan, 2) suasana Kerja, 3) sistem pemberian imbalan, 4) perlakuan Manusiawi, 5) hubungan Sosial yang baik, 6) perlakuan adil dan objektif. 7) perasaan aman Sedarmayanti (2017)	Kuesioner	Likert 1-5

		hubungan dengan bawahan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan.			
3	Retensi Karyawan (Y)	Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya sehingga dapat mengurangi tingginya tingkat turn over di perusahaan untuk bertahan dalam organisasi bahwa retensi karyawan mengacu pada teknik yang digunakan oleh manajemen untuk membantu karyawan bertahan dalam organisasi dalam waktu yang lama.	1. Keinginan untuk Tetap Bertahan (Intention to Stay) 2. Loyalitas terhadap Perusahaan 3. Komitmen terhadap Pekerjaan dan Organisasi. 4. Rendahnya Keinginan untuk Pindah Kerja (Turnover Intention Rendah) 5. Kesiediaan untuk Bekerja dalam Jangka Panjang Hasibuan (2017)	Kuesioner	Likert 1-5

2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara atas pertanyaan yang muncul dari identifikasi masalah. Kebenaran hipotesis tersebut masih perlu dibuktikan melalui proses pengumpulan serta analisis data yang relevan. Berdasarkan uraian data sebelumnya, penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Diduga Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan PT Mutiara Sawit Seluma

H2 : Diduga Lingkungan Kerja Non-Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan PT Mutiara Sawit Seluma

H3 : Diduga Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Non-Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan pada PT Mutiara Sawit Seluma