

**PENGARUH *JOB SATISFACTION*, *WORK ENVIRONMENT*
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *JOB RETENTION*
(PADA KARYAWAN SWASTA DI KAB. SEMARANG)**



SKRIPSI

**Karya Tulis Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Program S1 Manajemen**

Disusun Oleh:

ROMAULI BERLIAN NURCAHYO

NIM 12221833

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)**

BANK BPD JATENG

2025

**PENGARUH JOB SATISFACTION, WORK ENVIRONMENT DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP JOB RETENTION
(PADA KARYAWAN SWASTA DI KAB. SEMARANG)**

Romauli Berlian Nurcahyo
12221833

Program Studi Manajemen STIE Bank BPD Jateng
romauliberliannurcahyo@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction*, *work environment* dan gaya kepemimpinan terhadap *Job retention* pada karyawan swasta di Kabupaten Semarang. Sumber data pada penelitian ini menggunakan data prime. Pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling*. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 100 responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dan dibantu dengan menggunakan aplikasi SPSS 25. Hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut. Pertama, *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job retention*. Kedua, *work environment* tidak berpengaruh dan signifikan terhadap *Job retention*. Ketiga, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job retention*.

Kata Kunci. *Pengungkapan Job Satisfaction, Work Environment, Gaya Kepemimpinan, dan Job Retention.*

Abstract

This research aims to determine the influence of job satisfaction, work environment and leadership style on Job retention among private employees in Semarang Regency. The data source in this research uses prime data. Sampling used probability sampling techniques. The number of samples in this study was 100 respondents. The data analysis technique in this research is multiple linear regression analysis and is assisted by using the SPSS 25 application. The results of hypothesis testing are as follows. First, job satisfaction has a positive effect and significant on Job retention. Second, work environment does not have an effect and not significant on Job retention. Third, leadership style has a positive effect and significant on Job retention.

Keywords. *Disclosure of Job Satisfaction, Work Environment, Leadership Style, and Job Retention*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis yang terjadi saat ini sangat kompetitif secara global, semua sektor bisnis sedang berusaha mempertahankan perusahaannya dan karyawan terbaiknya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari para pesaingnya. Pentingnya perusahaan menjaga, mengelola dan mempertahankan karyawan yang dimilikinya, agar mampu berkontribusi bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Mempertahankan karyawan merupakan tantangan yang sulit saat ini yang dirasakan perusahaan. Perusahaan dalam mempertahankan karyawan bertujuan untuk menghindari *turnover* dapat dilakukan dengan memperhatikan beberapa faktor seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja dan bagaimana gaya kepemimpinan.

Jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan disebut sebagai perputaran karyawan, dan ada dua jenis, yaitu perputaran sukarela dan perputaran tidak sukarela menurut Jaramillo, Mulki, dan Boles (2013) dalam (Kindberg et al., 2016). Perputaran sukarela mengacu pada karyawan yang keluar atas keinginan mereka sendiri karena tawaran pekerjaan yang lebih baik, dll. menurut Wallace dan Gaylor (2012). Perputaran tidak sukarela mengacu pada karyawan yang diberhentikan oleh perusahaan karena misalnya kinerja yang lemah, di mana karyawan memiliki perilaku kerja yang kontra produktif yang tidak sesuai dengan organisasi (Cohen, Panter dan Turan, 2013).

Menurut Sexton dkk. (2015) fokus pada karyawan telah dibawa ke garis depan masyarakat yang kompetitif karena fakta bahwa karyawan tidak dapat diduplikasi dengan cara yang sama dengan cara yang sama seperti halnya ide dan produk. Oleh karena itu, berinvestasi pada karyawan tidak hanya akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi untuk jangka pendek, tetapi juga dapat dilihat sebagai investasi yang akan jangka panjang jika perusahaan berhasil mempertahankan karyawan (Sexton et al, 2005). Sebelumnya, fokus utama perusahaan adalah menarik karyawan baru, namun hal ini tidak lagi aspek yang paling penting. Mempertahankan karyawan di dalam perusahaan untuk jangka panjang adalah sama pentingnya bagi keberhasilan bisnis (Flowers dan Hughes, 1973; Sexton et al, 2005). Pergantian karyawan secara sukarela dan tidak sukarela diperkenalkan secara singkat di latar belakang. Sukarela adalah pilihan aktif dari karyawan yang berbeda dengan pergantian karyawan yang tidak disengaja. Pergantian karyawan tidak sukarela, yang dibenarkan oleh perusahaan. Dengan informasi ini, diputuskan untuk membatasi penelitian dan mengecualikan perputaran karyawan tidak sukarela, agar sesuai dengan tujuan penelitian.

Adanya beberapa faktor yang mempengaruhi keberterimaan karyawan dalam perusahaan. Penelitian terkait Job retention memiliki ikatan dengan penelitian turnover intention. Keterkaitan ini dibuktikan dari penelitian terdahulu yaitu pada penelitian (Dewi Ria Purnama, 2019) mengatakan bahwa adanya pengaruh Job retention terhadap turnover intention. Studi kasus pada karyawan swasta di Kabupaten Semarang menarik perhatian peneliti. Ada banyak pekerjaan penting di bagian sumber daya manusia pada perusahaan. Akibatnya, karakteristik ini membuat perusahaan memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi. Sumber daya manusia sebagai penggerak untuk upaya karyawan bekerja dengan baik dan dapat diharapkan hasil kinerja karyawan yang baik juga akan mempengaruhi upaya kinerja yang diberikan perusahaan. Setiap perusahaan atau organisasi berharap adanya pegawai yang bisa mendapatkan tingkat lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang cukup baik di dalam perusahaan. Baiknya tingkat kepuasan kerja, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi retensi karyawan dengan cukup signifikan. Selain itu, akan berdampak baik juga untuk perusahaan jika perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang memiliki potensi lebih agar bisa tetap loyal untuk perusahaan, tetapi masih kerap terjadi selama ini terdapat banyak hal yang ditemui tingkat lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang masih kurang baik (Ginarya & Ubaidillah, 2023).

Masih banyak karyawan yang keluar dari tahun ke tahun di perusahaan swasta Kabupaten Semarang, secara keseluruhan kejadian ini akan berpengaruh terhadap departemen-departemen penting perusahaan. Banyaknya karyawan yang keluar bisa disebabkan karena gaya kepemimpinan yang kurang oleh pemimpin, lingkungan kerja karyawan baik dari internal eksternal ataupun dari job satisfaction atau kepuasan kerja karyawan tersebut. Hal ini dapat mempengaruhi stabilitas tenaga kerja dan biaya perusahaan dalam perekrutan karyawan dan juga akan memiliki biaya pelatihan terus menerus. Berikut adalah perwakilan tingkat turnover karyawan dari 6 perusahaan yang ada di Kab. Semarang.

Tabel 1.1 Tingkat Turnover Karyawan Swasta Tetap di 6 perusahaan Kab. Semarang

Tahun	Tingkat Turnover Tiap Pabrik					
	A	B	C	D	E	F
2022	11.8%	2.8%	0%	10.5%	0%	5.7%
2023	6.1%	8.7%	6.9%	10.8%	12.9%	12.1%
2024	12.9%	6.2%	23.1%	16.2%	20.7%	20%

Sumber : Data yang diolah

Perusahaan dapat memberikan kenyamanan dan memberikan fasilitas yang baik kepada karyawan maka dapat memberikan retensi karyawan yang kuat kepada perusahaan, sehingga karyawan tidak akan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan dengan kata lain *turnover* akan berkurang (Wulansari et al., 2020). Dalam (Dorothy & Meilani, 2023), Robert Walters melakukan penelitian di Indonesia dalam “*Salary Survey 2022*” mengenai ekspektasi karyawan untuk bertahan di tempat kerja melalui survei gaji tahunan bahwa 44% karyawan akan menolak posisi baru jika tidak fleksibilitas yang ditawarkan oleh perusahaan, sementara remunerasi merupakan faktor kunci untuk mempertahankan karyawan, lingkungan kerja adalah penentu paling penting, sekitar 54% menyatakan memiliki rekan kerja, budaya adalah aspek yang paling mereka hargai dalam sebuah organisasi.

Adanya *Job Satisfaction* atau kepuasan kerja, adalah sikap emosional yang dimiliki karyawan seperti hal yang dapat memberikan kesenangan atau hal yang dapat mencintai perusahaan tempat bekerja. Hal ini dapat dibagi dari beberapa sikap karyawan seperti prestasi karyawan, moral kerja karyawan, dan disiplin dalam menjalankan pekerjaan (Riyanto et al., 2017). Kepuasan kerja karyawan juga berhubungan erat dengan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Kepuasan kerja yang dasarnya ialah hal bersikap individual, dan pada dasarnya setiap perseorangan memiliki tingkat yang berbeda sesuai dengan emosional individual tersebut. Dalam kenyataannya, fenomena *Job Satisfaction* atas kepuasan kerja yang terjadi pada umumnya meliputi pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menunjukkan kemampuan mereka, gaji atau upah yang pantas dan adil bagi karyawan, kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk mengembangkan karier mereka, sikap dan cara atasan dalam mengawasi karyawan, kelompok kerja yang saling mendukung serta fasilitas yang memadai. Kaitan retensi karyawan dengan *job satisfaction*, seperti penelitian yang dilakukan (Bahrin & Yusuf, 2022) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan sifat pengaruh yang kuat, adanya kepuasan kerja maka akan lebih rendahnya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Penelitian lainnya ditemukan kepuasan kerja dapat meningkatkan retensi karyawan karena kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang handal dan relevan terhadap retensi karyawan (Dorothy & Meilani, 2023).

Selain faktor *job satisfaction*, *work environment* mempunyai pengaruh terhadap retensi karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Rhacyella Rattu & J Tielung, 2018) pada Rumah Sakit adanya pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan, dikarenakan produktivitas karyawan sangat tergantung pada lingkungan kerjanya. Faktor kompensasi dan lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga perlu diperhatikan perusahaan Rianda & Winarno (2022) dalam (Dorothy & Meilani, 2023). Lingkungan kerja merupakan lokasi di mana suatu tugas diselesaikan dan melibatkan lokasi geografis fisik serta lingkungan sekitar tempat kerja yang mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Rhacyella Rattu & J Tielung, 2018). Loyalnya karyawan terhadap perusahaan akan berdampak baik bagi perusahaan. Perusahaan juga harus memiliki program retensi karyawan yang baik demi memperbaiki hal yang tidak diinginkan dan demi mempertahankan karyawan yang memiliki potensi lebih terhadap perusahaan di masa mendatang. Melalui lingkungan kerja serta retensi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat dengan baik. Salah satu hal yang menyebabkan karyawan dapat merasa kepuasan dengan pekerjaannya saat itu ialah lingkungan kerja yang berada di sekitarnya, di karenakan lingkungan juga termasuk faktor penting bagi karyawan merasa nyaman atau tidaknya berada di perusahaan tersebut.

Dalam (Dorothy & Meilani, 2023), Pranitasari (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian menurut (Afiani & Mulyana, 2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi, pengembangan karir, pengakuan, dan lingkungan kerja memengaruhi retensi karyawan. Sedangkan menurut (Ishak & Pratama, 2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan pada main kitchen First Love daripada variabel lingkungan kerja. Ada beberapa factor dalam (Safaat Aufahasan Adzka, 2024) yang menunjukkan bahwa ada enam faktor yang paling mempengaruhi retensi karyawan: pengakuan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, dan kepuasan kerja. Terakhir didukung dalam (Pawirosumarto et al., 2017), (Arya & Aditeresna, 2018), (Pradipta & Suwandana, 2019), (Biason, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Faktor ketiga yang dapat mempengaruhi *Job retention* salah satunya adalah peran seorang pemimpin dan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan *Job retention* dan membawa bisnis mencapai visi dan misi yang telah ditentukan (Nisa, 2018). Pemimpin merupakan seorang individu yang memiliki kelebihan untuk mempengaruhi suatu kelompok atau individu untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tujuan dapat tercapai (B. Rahayu & Ruhamak, 2017). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya (Utari & Hadi, 2020). Efektif atau tidak nya kepemimpinan ditentukan oleh tipe gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin. Apabila gaya kepemimpinan tepat digunakan, maka karyawan akan merasa nyaman di tempat kerja. Terdapat beberapa fenomena terkait gaya kepemimpinan, seperti contoh sering mengalami pergantian karyawan dikarenakan beberapa karyawan merasa kurang cocok dengan gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh perusahaan, sehingga kurang mampu membuat karyawan termotivasi oleh karakter kepemimpinan di perusahaan, dalam hal ini karyawan merasa bahwa gaya kepemimpinan yang baik dalam perusahaan masih belum terelisasikan secara maksimal dalam bekerja, hal ini terbukti bahwa gaya kepemimpinan akan berdampak terhadap *Job retention*. Keterkaitan ini dapat kita lihat pula dalam penelitian terdahulu oleh (Gunawan & Rizky, 2024), (Safaat Aufahasan Adzka, 2024), (Dwipayana & Suwandana, 2021), (Onsiro Ronald et al., 2016) menunjukkan gaya kepemimpinan secara positif

dan signifikan mempengaruhi Job retention. Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diindikasikan permasalahan yang terjadi adalah untuk meningkatkan *Job retention*(i) Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *Job retention*, (ii)Apakah *work environment* berpengaruh terhadap *Job retention*, (iii)Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *Job retention* ?

2. Kajian Pustaka dan Hipotesis Penelitian

2.1 Job Satisfaction

a) Pengertian *Job Satisfaction*

Menurut Sunyoto (2012) dalam (Nurhandayani, 2022) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Seorang pegawai yang mencintai pekerjaannya tentunya akan memberikan kinerja yang terbaik pula bagi organisasi. Sebaliknya apabila seorang pegawai tidak mencintai pekerjaannya tentu akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal. Sedangkan dalam (Tarigan, 2019) menurut Wijono (2015:120) kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Perkiraan pegawai tentang pengalaman kerjanya dapat diketahui bahwa pegawai merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya tersebut. Sementara Sutrisno (2016:74), mendefinisikan: “kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”. Semakin terpenuhi kebutuhan para pegawai dalam suatu organisasi semakin maksimal pula tingkat kinerja dan produktivitas pegawainya sehingga, pencapaian tujuan organisasi semakin tercapai. Dari pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional pegawai dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku pegawai dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya. Apabila pegawai memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, pegawai akan memberikan kinerja yang maksimal.

b) Faktor – faktor *Job Satisfaction*

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Bagi seorang pegawai tentu ingin mendapatkan kepuasan kerja dalam pekerjaannya dan memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda pula. Perbedaan kebutuhan pegawai tentu menjadi tantangan pada manajemen sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan utama yang menunjang kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dalam (Tarigan, 2019), Mangkunegara (2015:120) membagi dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor pegawai, meliputi kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masakerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor Pekerjaan, meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja

Sedangkan menurut Sutrisno (2016:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, fasilitas. Selain itu, faktor yang mempengaruhi *Job retention* dengan *job satisfaction*, seperti penelitian yang dilakukan (Bahrun & Yusuf, 2022) kepuasan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap retensi karyawan dengan sifat pengaruh yang kuat, adanya kepuasan kerja maka akan lebih rendahnya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Penelitian lainnya ditemukan kepuasan kerja dapat meningkatkan retensi karyawan karena kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang handal dan relevan terhadap retensi karyawan (Biason, 2020). Menurut Luthans menyatakan bahwa terdapat beberapa dimensi/faktor dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Hermingsih & Purwanti, 2020) yaitu; pekerjaan itu sendiri (*work itself*), hubungan dengan atasan (*supervision*), teman sekerja (*workers*), promosi (*promotion*), gaji atau upah (*pay*).

c) Indikator *Job Satisfaction*

Dalam kepuasan kerja tentu banyak faktor-faktor yang mempengaruhinya. Pemenuhan kepuasan kerja pada pegawai tentu harus dilakukan dengan pengukuran. Umpan balik yang akan didapatkan dengan menggunakan indikator sebagai acuan dalam menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. (Hasibuan, 2015:202), menjelaskan: “Tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* pegawai besar maka kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi kurang”.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan indikator kepuasan kerja, yakni:

1. Kedisiplinan, merupakan kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban.
2. Moral Kerja, merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.
3. *Turnover*; merupakan aliran pergantian pegawai atau keluar masuknya pegawai dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi.

d) Dampak Kepuasan Kerja

Dalam kepuasan dan ketidakpuasan dalam berkerja memiliki pengaruh terhadap berbagai faktor. Kepuasan dalam berkerja memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan, dan sebaliknya pengaruh ketidakpuasan dalam berkerja akan memberikan respon negatif terhadap pekerjaan tersebut. Ukuran untuk kepuasan dan ketidakpuasan dalam berkerja tidak dapat disamakan kepada seluruh pegawai, karena kebutuhan setiap pegawai berbeda-beda pula. Ada tiga hal yang berdampak kepada kepuasan kerja menurut Sutrisno (2016:80) dalam (Tarigan, 2019). yaitu:

1. Dampak Terhadap Produktifitas
Hubungan kepuasan kerja dengan produktifitas dikatakan pegawai yang merasa bahagia dengan pekerjaannya adalah pegawai yang produktif.
2. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja
Dalam menanggulangi ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja organisasi melakukan upaya yang cukup besar. Menaikkan gaji, memberikan pujian, pengakuan, kesempatan promosi bagi pegawai tentu akan memberikan kepuasan kerja
3. Dampak Terhadap Kesehatan

Kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja dituntut penggunaannya dengan efektif dan kemampuan-kemampuan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan produktifitas dan sebaliknya apabila terjadi ketidakpuasan dalam berkerja, maka tingkat kehadiran dan keluarnya pegawai juga meningkat. Dari setiap perbedaan kebutuhan akan kepuasan kerja para pegawai, maka organisasi secara manajemen agar terus melakukan evaluasi dengan cara mengukur tingkat kepuasan kerja pada organisasi.

2.2 Work Environment

a) Pengertian *Work Environment*

Menurut Tyssen (2005) dalam (Pawirosumarto et al., 2017) lingkungan kerja merupakan sebuah ruang, tata letak fisik, kebisingan, peralatan, bahan, dan hubungan rekan kerja, kualitas semua aspek tersebut memiliki dampak penting dan positif pada kualitas kinerja kerja. Sedangkan lingkungan kerja merupakan lokasi di mana suatu tugas diselesaikan dan melibatkan lokasi geografis fisik serta lingkungan sekitar tempat kerja yang mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Rhacyella Rattu & J Tielung, 2018). Menurut (Pawirosumarto et al., 2017), jika karyawan menikmati lingkungan kerjanya, ia akan menikmati waktunya di tempat kerja untuk melakukan kegiatan seperti itu, ia akan menggunakan waktu kerjanya secara efektif dan optimal dan kinerja kerjanya juga akan tinggi. Sedarmayanti (2009:26) yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

b) Faktor-faktor *Work Environment*

Menurut (Bushiri, 2014) dalam (Riyanto et al., 2017), lingkungan kerja ini terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non fisik yang melekat pada karyawan yang tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan. Bentuk fisik dari lingkungan kerja adalah ruang, tata letak fisik, kebisingan, peralatan, material dan hubungan antar rekan kerja; kualitas dari semua aspek tersebut memiliki dampak yang penting dan positif terhadap kualitas kinerja (Tyssen, 2005) dalam (Pawirosumarto et al., 2017).

Menurut Sedarmayanti (2009:26) dalam (Chresstela Prasidya Norianggono et al., 2014) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori. Kategori yang pertama adalah lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan dan berada di dekat karyawan (seperti meja, kursi dan sebagainya). Kategori yang kedua adalah lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Kemudian 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

Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut

tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan produktivitas kerja.

c) Indikator *Work Environment*

Menurut A. Irwan, A. Ismail, N. Latif, and A. Z. P. Pradana M, 2022 dalam (Ginarya & Ubaidillah, 2023) indikator dari lingkungan kerja ialah:

1. Suasana tempat kerja, suatu indikator yang menilai lingkungan kerja di karenakan jika suasana tempat kerjacenderung buruk maka lingkungan kerja juga akan di nilai buruk.
2. Hubungan dengan karyawan lain, suatu indikator yang memiliki nilai terhadap lingkungan kerja yangdimana jika karyawan memiliki hubungan dengan karyawan yang baik maka penilaian lingkungan kerjajuga akan meningkat
3. Fasilitas yang didapat, jika suatu perusahaan dapat memberikan suatu fasilitas yang tepat maka karyawanjuga akan melihat dan menilai baik untuk lingkungan karyawan
4. Keamanan tempat kerja, jika indikator keamanan kerja memiliki nilai yang baik maka keamanan tempatkerja akan menaikkan nilai lingkungan kerja jika keamanan yang diberikan dengan baik

d) Dampak *Work Environment*

Lingkungan kerja dapat menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai maka karyawan tidak betah berada ditempat kerja karena merasa kurang puas dengan kondisi yang demikian sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan.

2.3 Gaya Kepemimpinan

a) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mencerminkan besarnya tanggung jawab atasan kepada bawahannya. Ketika karyawan mendapatkan contoh kepimpinan yang tepat dari atasan, hal ini mampu mendorong karyawan untuk bersikap disiplin didalam pelaksanaan kerja. Setiap pemimpin memiliki pola yang berbeda dalam membina, menstimulasi dan mengarahkan potensi anak buahnya. Alasan dibalik perbedaannya adalah karena gaya kepemimpinan yang dimiliki juga berbeda dari setiap pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai tujuan (Kristanti dan Harahap, 2012, p. 18) dalam (Pawirosumarto et al., 2017).

Menurut Nawawi (2012:20) dalam (Sembiring & Sitanggang, 2022) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawa yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

b) Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2012:15) dalam (Sembiring & Sitanggang, 2022) beberapa gaya kepemimpinan ialah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otoriter
Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.
2. Gaya kepemimpinan demokratis
Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.
3. Gaya kepemimpinan bebas
Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

c) Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut H. Joseph Reitz dalam (D. I. Rahayu & Al Musadieq, 2017) melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), merupakan hasil dari pengalamannya masa lalu serta harapan yang dimiliki seorang pemimpin, dimana hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinannya.
2. Harapan dan perilaku atasan terhadap bawahan
3. Karakteristik, merupakan harapan dan perilaku bawahan, akan mempengaruhi pimpinan dalam menentukan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan.
4. Kebutuhan tugas, yaitu tugas yang diemban oleh setiap bawahan juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

d) Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seseorang dapat dievaluasi and dilihat melalui beberapa indikator yang diuraikan oleh Handoko (2011:130) dalam (Sembiring & Sitanggang, 2022), yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan
Pengambilan keputusan merupakan pendekatan sistematis dalam menentukan tindakan yang dianggap paling tepat berdasarkan analisis. Seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan dalam mengambil keputusan. Setiap keputusan yang diambil harus mempertimbangkan akibat dari tindakan tersebut untuk menghindari kesalahan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Kemampuan memotivasi
Kemampuan memotivasi merupakan daya pendorong yang mendorong seorang karyawan untuk mengoptimalkan kemampuannya, baik dalam aspek keahlian, keterampilan, waktu, maupun tenaga untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya demi mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

3. Kemampuan komunikasi
Kemampuan komunikasi wajib dimiliki oleh setiap individu di dunia ini, terutama oleh seorang pemimpin. Keterampilan komunikasi mencakup kemampuan untuk menyampaikan pesan, ide, maupun pemikiran kepada orang lain agar dapat dipahami dengan jelas, baik secara lisan maupun tidak langsung.
4. Kemampuan mengendalikan bawahan
Pemimpin harus memiliki keinginan untuk memotivasi orang lain agar mengikuti kehendaknya melalui penggunaan kekuasaan jabatan secara efektif dan tepat demi kepentingan jangka panjang perusahaan.
5. Tanggung jawab
Seorang pemimpin harus memiliki rasa tanggung jawab terhadap karyawan, tanggung jawab dapat diartikan sebagai kewajiban untuk menanggung dan memikul segala hal, serta memberikan penjelasan dan menanggung konsekuensi dari tindakan yang diambil.
6. Kemampuan mengendalikan emosi
Dalam memimpin organisasi, seseorang pemimpin harus mampu mengendalikan emosinya. Emosi yang tidak stabil dapat berdampak buruk pada keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan.

e) Dampak Gaya Kepemimpinan

Jika suatu perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, maka karyawan akan merasa dihargai, mereka cenderung lebih loyal dan berdedikasi kepada atasan mereka. Pemimpin yang berinvestasi dalam pengembangan profesional anggota tim mereka membantu menciptakan budaya kerja positif yang mendorong retensi karyawan.

2.4 Job Retention

a) Pengertian Job Retention

Menurut Mathis dan Jackson, 2022 dalam (Ramadhan et al., 2023), menyatakan bahwa: “Retensi karyawan adalah suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara lebih maksimal”. Dalam konteks manajemen SDM, retensi karyawan menjadi indikator penting yang menunjukkan seberapa efektif sebuah perusahaan dalam menjaga agar karyawannya tetap bertahan dan tidak pindah ke tempat lain. *Job retention* sangat penting karena berdampak langsung terhadap berbagai aspek bisnis, termasuk produktivitas, efisiensi operasional, dan biaya. Karyawan yang bertahan lama di perusahaan cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang operasi perusahaan, budaya kerja, dan memiliki hubungan lebih kuat dengan rekan kerja maupun pelanggan. Hal ini berkontribusi pada stabilitas dan pertumbuhan perusahaan. *Job retention* yang efektif melibatkan berbagai strategi dan praktik, seperti menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, peluang karier dan pengembangan profesional, kompensasi dan manfaat yang kompetitif, serta pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang baik.

b) Faktor-faktor Job Retention

Keputusan karyawan untuk mengundurkan diri dari suatu perusahaan jarang sekali disebabkan oleh satu hal saja, seperti kurangnya promosi, penugasan yang berlebihan, atau masalah keuangan. Dalam (Rahmat et al., 2024) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan; menurut (Singh, 2019) faktor faktor retensi karyawan meliputi

gaya kepemimpinan, manajemen kerja, organisasi & manajemen, dan hubungan karyawan. Sedangkan menurut (Safaat Aufahasan Adzka, 2024) mengemukakan bahwa ada enam faktor utama retensi karyawan yang melibatkan reward, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, dan kepuasan kerja.

c) **Indikator *Job Retention***

Teori menurut Robert L. Mathis & Jhon H. Jacson (2022) dalam (Ramadhan et al., 2023) sebuah indikator dalam retensi karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. **Komponen organisasional**
Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Budaya organisasional merupakan komponen organisasional yang berupa pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi organisasi.
2. **Peluang Karir**
Organisasi menyampaikan peluang dan pengembangan karier dalam berbagai cara. Usaha pengembangan karier organisasional dirancang untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, ketrampilan, dan pengetahuannya saat ini.
3. **Penghargaan**
Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja datang dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan.
4. **Rancangan tugas dan pekerjaan**
Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Karena 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.
5. **Hubungan Karyawan**
Kumpulan terakhir yang mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan SDM, keadilan dari tindakan disipliner, dan cara yang digunakan untuk memustuskan pemberian kerja dan peluang kerja, semuanya mempengaruhi retensi karyawan.

Retensi kepada karyawan ialah seperti dapat menghargai suatu keputusan yang dilakukan oleh karyawan, memberikan rasa percaya dalam pekerjaan, dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah berkontribusi dengan baik, adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, serta hubungan kerja yang baik antar karyawan dan antar atasan dan bawahan.

d) **Dampak *Job Retention***

Keberhasilan perusahaan terhadap upaya meningkatkan retensi karyawan. Perusahaan dapat memberikan kenyamanan dan memberikan fasilitas yang baik kepada karyawan maka dapat memberikan retensi karyawan yang kuat kepada perusahaan, sehingga karyawan tidak akan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan dengan kata lain *turnover* akan berkurang (Wulansari et al., 2020). Tujuan dari retensi karyawan ialah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak berwujud (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan. Jadi jika karyawan yang berkualitas keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para karyawan yang

bekerja dalam jangka lama dan loyal akan membawa nilai perusahaan dan pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitifitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggung jawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Dorothy & Meilani, 2023)	Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> , <i>Compensation</i> , Dan <i>Work Environment</i> Pada <i>Employee Retention</i> Pada Karyawan Pt Xyz	<i>Job Satisfaction</i> (X1), <i>Compensation</i> (X2), <i>Work Environment</i> (X3), <i>Compensation</i> (Y)	<i>Job satisfaction</i> , <i>compensation</i> dan <i>work environment</i> secara positif dan signifikan mempengaruhi <i>employee retention</i> .
2	(Biason, 2020)	<i>The Effect Of Job Satisfaction On Employee Retention</i>	<i>Job Satisfaction</i> (X), <i>Employee retention</i> (Y)	Terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan retensi karyawan
3	Ishak & Pratama, 2021	Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan di <i>First Love Patisserie</i> Jakarta	Lingkungan Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Retensi Karyawan (Y)	Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara simultan terhadap retensi karyawan
4	Pradipta & Suwandana, 2019	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan	Kompensasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Pengembangan Karir (X3), Retensi Karyawan (Y)	Kompensasi, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
5	Bahrin & Yusuf, 2022	Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Interaktif Media Siber)	Kompensasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), retensi karyawan (Y)	Secara simultan variabel Kompensasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan

6	Afiani & Mulyana, 2022	Analisis Faktor Dominan yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Perusahaan Manufaktur pada	Komitmen Organisasi (X1), Pengembangan Karir (X2), Penghargaan (X3), Lingkungan Kerja (X4), <i>Work Life Balance</i> (X5), dan Retensi Karyawan (Y)	Komitmen organisasi, pengembangan karir, penghargaan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan. Sedangkan, faktor <i>Work Life Balance</i> tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan
7	Ramadhan et al., 2023	<i>The Influence Of Work Environment And Compensation On Employees' Retention At PT. Cemindo Gemilang Bengkulu City</i>	Lingkungan kerja (X1), Kompensasi (X2), Retensi Karyawan (Y)	Secara bersama Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan
8	Rhacyella Rattu & J Tielung, 2018	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Karyawan Terhadap Retensi Karyawan Di Rumah Sakit Siloam Manado	Lingkungan Kerja (X1), Motivasi (X2), Retensi Karyawan (Y)	Lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
9	Gunawan & Rizky, 2024	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai <i>Variabel Intervening</i> Pada Pt. Nusantara Power Enggineering Medan	Gaya Kepemimpinan (X1), Pelatihan (X2), Pengembangan Karir (X3), Retensi Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z)	Gaya kepemimpinan mempengaruhi retensi karyawan, pengaruh tersebut tidak signifikan
10	Safaat Aufahasan Adzka, 2024	Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan	Retensi Karyawan	Hasil dari penelitian ini adalah terdapat 6 faktor yang paling berpengaruh terhadap retensi karyawan yaitu reward, kompensasi, kepemimpinan,

				pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, dan kepuasan kerja.
11	Dwipayana & Suwandana, 2021	<i>The Effect of Leadership Style on Employee Retention at Ayodya Resort Bali with Non-Physical Work Environment as Moderating Variable</i>	<i>Leadership style (X), Non-Physical Work Environment (XM), Employee Retention (Y)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
12	Onsiro Ronald et al., 2016	<i>Analysis of the Effect of Leadership Styles on Job Retention in Selected Private Hospitals in Kampala District, Uganda</i>	<i>Leadership style (X), Job Retention (Y)</i>	Ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan retensi staf

Sumber: Jurnal-jurnal

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 *Job Satisfaction* terhadap *Job retention*

Seorang pegawai yang mencintai pekerjaannya tentunya akan memberikan kinerja yang terbaik pula bagi organisasi. Sebaliknya apabila seorang pegawai tidak mencintai pekerjaannya tentu akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal. Perasaan atau kondisi pikiran seseorang sesuai dengan sifat pekerjaannya merupakan arah terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh jenis kebijakan perusahaan, pengawasan, administrasi, sistem gaji, dan kualitas hidup merupakan. Kompetensi karyawan harus selaras dengan kepuasan kerja, dan tugas tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan pegawai. Kepuasan kerja pegawai diperoleh tidak saja pada kesesuaian pekerjaan tetapi dapat juga melalui penghargaan dan tunjangan yang diterima karyawan.

Kepuasan kerja dengan demikian mengarah pada *Job retention*. Kepuasan kerja yang tinggi memiliki dampak positif pada Job retensi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan. Hal ini karena mereka merasa nyaman dan puas dengan lingkungan kerja mereka, sehingga mereka lebih cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan karyawan merasa tidak puas dan tidak nyaman dengan lingkungan kerja mereka. Hal ini dapat meningkatkan kemungkinan mereka untuk meninggalkan perusahaan, sehingga meningkatkan turnover karyawan. Karyawan yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya juga cenderung memiliki komitmen yang lebih rendah untuk tetap bekerja di perusahaan. Studi kepuasan kerja merupakan topik yang menarik dan dapat dijadikan pertimbangan saat mengkaji model mempertahankan karyawan. Maka dari itu, hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Kepuasan kerja (*job satisfaction*) berpengaruh positif dan *significant* terhadap *Job retention*

2.6.2 *Work environment terhadap Job retention*

Menurut (Nitisemito, 2010) dalam (Azmy et al., 2024) karyawan pada saat bertugas dan menjalankan tanggung jawabnya dipengaruhi oleh lingkungan. Lingkungan kerja dikelompokkan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan fisik dipengaruhi oleh karyawan baik secara langsung ataupun secara tidak langsung disebut dengan lingkungan kerja fisik. Penelitian yang dilakukan oleh (Rhacyella Rattu & J Tielung, 2018) pada Rumah Sakit adanya pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan, dikarenakan produktivitas karyawan sangat tergantung pada lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang baik memiliki dampak positif pada *Job retention*. Karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan. Hal ini karena mereka merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk berkembang di perusahaan. Lingkungan kerja yang baik juga dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa nyaman dan puas dengan lingkungan kerja mereka cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dan lebih produktif dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Hal ini dapat membantu perusahaan mencapai tujuan dan sasaran mereka. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dan tidak puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat meningkatkan kemungkinan mereka untuk meninggalkan perusahaan, sehingga meningkatkan *turnover* karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dan mendukung untuk meningkatkan *Job retention* dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Maka dari itu, hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2: Lingkungan kerja (*work environment*) berpengaruh positif dan *significant* terhadap *Job retention*

2.6.3 *Gaya kepemimpinan terhadap Job retention*

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mencerminkan besarnya tanggung jawab atasan kepada bawahannya. Ketika karyawan mendapatkan contoh kepemimpinan yang tepat dari atasan, hal ini mampu mendorong karyawan untuk bersikap disiplin didalam pelaksanaan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan & Rizky (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi *Job retention*. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen karyawan, sehingga mengurangi kemungkinan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung, dan inklusif. Kepemimpinan yang efektif juga dapat membantu karyawan untuk merasa dihargai, didengar, dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan karyawan merasa tidak puas, tidak dihargai, dan tidak memiliki kesempatan untuk berkembang. Hal ini dapat meningkatkan kemungkinan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Dalam jangka panjang, gaya kepemimpinan yang baik dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan reputasi mereka sebagai tempat kerja yang baik. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk menarik karyawan yang berbakat dan meningkatkan kesadaran akan merek perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan *Job retention* dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Maka dari itu, hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan *significant* terhadap *Job retention*

Perumusan Hipotesis

Didasari oleh latar belakang dan *literatur review*

H1 = Kepuasan kerja (*job satisfaction*) berpengaruh positif dan *significant* terhadap *Job retention*

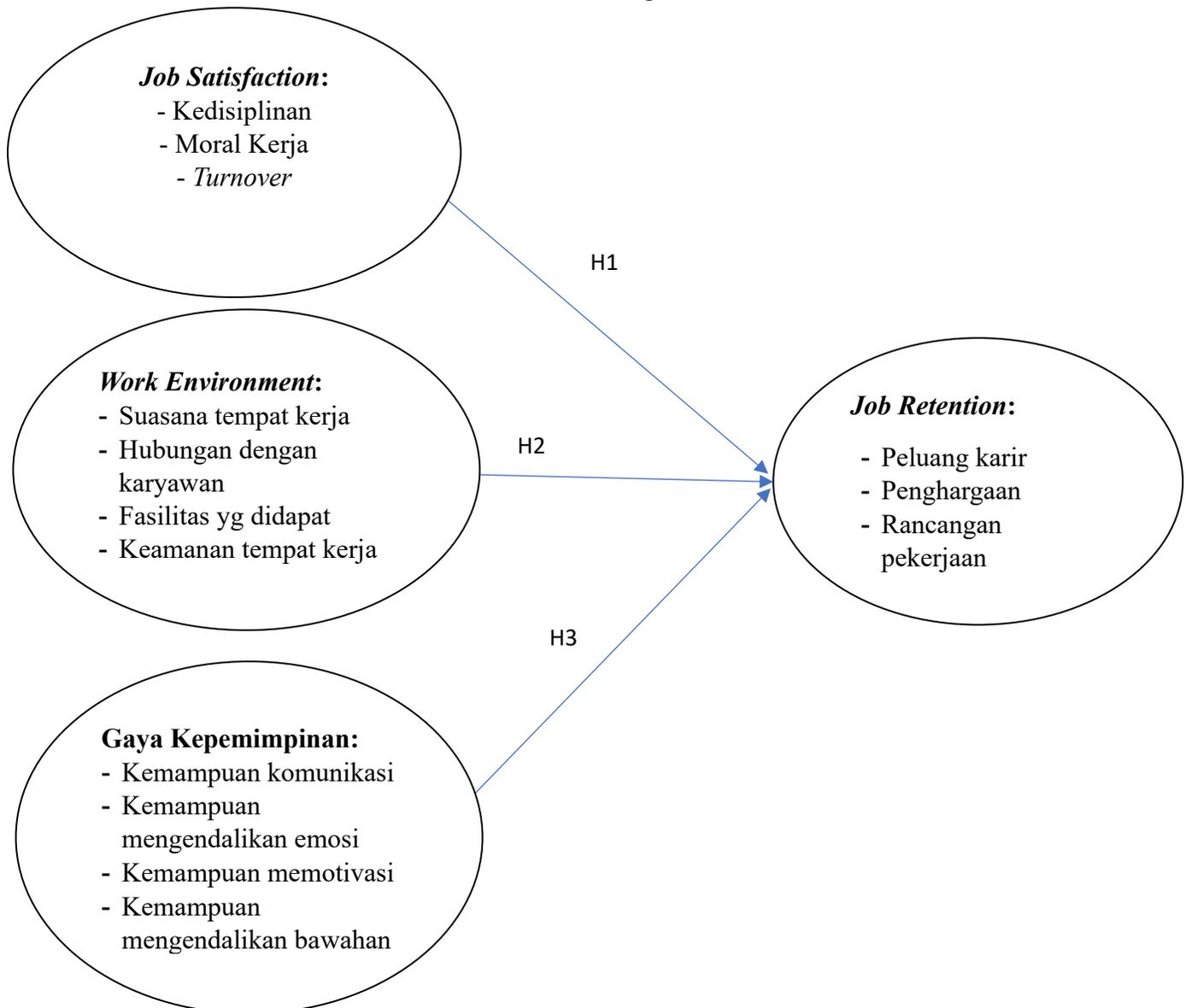
H2 = Lingkungan kerja (*work environment*) berpengaruh positif dan *significant* terhadap *Job retention*

H3 = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan *significant* terhadap *Job retention*

2.7 Kerangka Pemikiran

Untuk mempermudah dalam memahami hubungan antara pengaruh *job satisfaction*, *work environment* dan gaya kepemimpinan terhadap *Job retention*, kerangka pemikiran pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

Gambar 2.0 Kerangka Pemikiran



3. Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Data kuantitatif yaitu data yang berbentuk numerik, dan umumnya digunakan untuk penelitian yang berbau *scientist* (Sugiyono, 2018). Pada penelitian data kuantitatif diperlukannya hasil kuesioner dari responden yaitu Karyawan Swasta di Kabupaten Semarang. Sumber data penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan jenis data yang dikumpulkan secara langsung dari sumbernya seperti wawancara, survei, eksperimen, kuesioner dan sebagainya. Data primer biasanya bersifat spesifik karena disesuaikan oleh kebutuhan peneliti (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini sumber data primer berupa jawaban responden dari kuesioner variabel karakteristik *job satisfaction*, *work environment* dan gaya kepemimpinan.

3.2 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi, wilayah ini terdiri dari objek/subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas yang telah ditetapkan oleh peneliti agar mampu dipelajari dan kemudian diambil kesimpulan (Sugiyono, 2018). Populasi dari penelitian ini yaitu 226.286 orang karyawan swasta tetap bagian administrasi di Kabupaten Semarang (Satu Data Kabupaten Semarang per Mei 2024).

3.3 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Metode pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu menggunakan *non probability sampling snowball*. Teknik *non probability sampling snowball* adalah teknik pengambilan sampel yang menggunakan rujukan berantai untuk merekrut sampel yang sulit ditemukan. Sugiyono (2014) menyatakan bahwa teknik *non probability sampling snowball* merupakan teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan lebih dari 30 responden yaitu 100 responden berdasarkan kriteria tertentu.

Adapun kriteria yang ditentukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Karyawan tetap yang bekerja di perusahaan swasta daerah Kabupaten Semarang.
2. Karyawan tetap yang bekerja di perusahaan swasta daerah Kabupaten Semarang dengan minimal 2 tahun masa kerja.
3. Karyawan tetap yang bekerja di perusahaan swasta daerah Kabupaten Semarang dengan gaji minimum Rp 3.500.000

Berdasarkan perhitungan rumus slovin, sampel penelitian ini dibulatkan menjadi 100 responden, dengan menggunakan asas terwakilkan, adapun yang menjadi responden pada penelitian ini yaitu karyawan swasta Kabupaten Semarang yang akan menjadi objek penelitian

3.5. Operasionalisasi Variabel

Menurut Sugiyono (Sugiyono,2020) Operasionalisasi variabel ialah langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti untuk mengubah atribut, sifat, dan nilai dari objek atau kegiatan menjadi definisi yang jelas dan dapat diukur dengan baik. Dalam proses ini, peneliti menetapkan pengukuran atau indikator yang spesifik untuk merepresentasikan

variabel yang diteliti, sehingga memungkinkan data yang didapatkan relevan dan dapat digunakan untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat dipahami secara empiris. Penelitian ini menggunakan variabel independent dan dependen. Pada variabel independent terdapat variabel dengan pembahasan *job satisfaction*, *work environment* dan gaya kepemimpinan. Variabel dependen pada penelitian ini ialah *Job retention*.

Tabel 3.1 Tabel Definisi Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Likert
<i>Job Satisfaction</i> (X1)	Kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. (Sutrisno 2016:74)	- Kedisiplinan - Moral Kerja - <i>Turnover</i> (Hasibuan, 2015)	1-5
<i>Work Environment</i> (X2)	Lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedarmayanti (2009:26)	- Suasana tempat kerja - Hubungan dengan karyawan - Fasilitas yg didapat - Keamanan tempat kerja (A. Irwan, A. Ismail, N. Latif, and A. Z. P. Pradana M, 2022)	1-5
Gaya Kepemimpinan (X3)	Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawa yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. (Nawawi, 2012:20)	- Kemampuan komunikasi - Kemampuan mengendalikan emosi - Kemampuan memotivasi - Kemampuan mengendalikan bawahan (Handoko 2011:130)	1-5
<i>Job Retention</i> (Y)	Retensi karyawan adalah suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara lebih maksimal. (Mathis dan Jackson, 2022 dalam Ramadhan et al., 2023)	- Peluang karir - Penghargaan - Rancangan pekerjaan (Mathis dan Jackson, 2022 dalam Ramadhan et al., 2023)	1-5

3.6. Teknik Analisis data

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan metode *Statistical Package for the Social Sciences* dengan *software* SPSS versi 25. Alasan peneliti menggunakan software SPSS dalam penelitian ini dikarenakan SPSS dapat memberikan hasil yang valid dan akurat bahkan dengan jumlah sampel yang terbatas. Hal ini sesuai dengan topik penelitian pada karyawan swasta Kab Semarang ini yang melibatkan seluruh responden dengan jumlah yang relatif kecil sebanyak 100 responden.

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur suatu instrumen atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2019). Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel dan nilainya positif maka, butir pertanyaan akan dikatakan valid. Sebaliknya, jika r hitung lebih kecil dari r tabel maka, butir pernyataan dinyatakan tidak valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2019). Dalam penelitian ini uji reliabilitas data yaitu menggunakan metode *internal consistency reliability* data yang menggunakan uji Cronbach Alpha (α) untuk mengidentifikasi seberapa baik indikator-indikator dalam kuesioner berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha $>0,60$ (Ghozali, 2011).

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

3.6.3.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah pada model regresi antara variabel dependen (Y) dengan variabel independen (X) terdapat distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2018). Model regresi yang dikatakan baik dalam penelitian adalah yang mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan berbagai cara yakni menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov (Uji K-S), grafik histogram dan kurva penyebaran P-Plot. Pada penelitian ini menggunakan Uji K-S, dimana jika hasil dari uji K-S $>$ dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,1 dan data tidak menyimpang dari kurva normalnya, maka model regresi tersebut dikatakan memenuhi asumsi normalitas (data berdistribusi normal).

3.6.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dimaksudkan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik semestinya tidak terdapat korelasi diantara variabel *independent*. Multikolinearitas juga dapat dilihat dengan 2 cara, yaitu nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Jika nilai

tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi ($VIF = 1/Tolerance$). Nilai cutoff yang biasanya dipakai untuk menunjukkan bahwa terdapat multikolinearitas adalah nilai tolerance $<0,10$ atau sama dengan $VIF > 10$ (Ghozali, 2018).

3.6.3.3 Uji Heteroskedastista

Uji heteroskedastistas adalah pengujian yang dilakukan guna mengetahui apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan yang lain atau tetap (Ghozali, 2018). Uji Heteroskedastistas bagian dari uji sajumsi klasik yang harus dilakukan pada regresi linear. Apabila asumsi heterokedastitas tidak terpenuhi. Maka model regresi linear dikatakan tidak valid sebagai alat uji.

Untuk mencari tahu apakah terdapat heteroskedastistas atau tidak dalam penelitian ini, maka dapat dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi, variabel terkait dengan resedualnya. Apabila terdapat pola seperti titik yang bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka hal itu dapat diindikasikan telah terjadi heteroskedastistas. Namun jika tidak terdapat pola yang jelas, dan titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastistas (Ghozali, 2018).

3.6.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut (Ghozali, 2018) analisis regresi adalah teknik analisis statistic yang digunakan untuk menguji hubungan antara satu atau lebih variebel independent (X) dengan satu variabel dependen (Y)

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y : *Job Retention*
X1 : *Job Satisfaction*
X2 : *Work Environment*
X3 : Gaya kepemimpinan
 α : Kostanta
 β : Koefisien
e : Error

3.6.5 Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model ini dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi dari regresi sampel dalam menaksir nilai actual. Uji kelayakan model secara statistic dapat dilakukan dengan pengukuran Uji Koefisien Determinasi (R^2), Nilai Statistik F (Uji F) dan Nilai Statistik R (Ghozali, 2018).

3.6.5.1 Koefisien Determinasi Adjusted R-Square(R^2)

Koefisien determinasi yang dinotasikan dengan R^2 menunjuk variabel dependen dalam penelitian dapat dijelaskan oleh variasi variabel independent. *R square* juga merupakan suatu ukuran yang penting dalam regresi, karena data menginformasikan baik atau tidaknya model regresi yang terestimasi. Atau dengan kata lain, angka tersebut

dapat mengukur seberapa dekatkah garis regresi yang terestimasi dengan data sesungguhnya.

3.6.5.2 Uji-F

Menurut (Ghozali, 2018), Uji Nilai Statistik F atau Uji Signifikansi Simultan (Uji F) adalah uji statistic yang dilakukan untuk menunjukkan apakah variabel independen berpengaruh semua atau memiliki pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Uji statistic F didasarkan pada dua perbandingan yaitu sebagai berikut:

1. $P\text{-value} > 0,1$ maka ditolak, berarti variabel independent secara bersama-sama tidak mempengaruhi variabel dependen.
2. $P\text{-value} < 0,1$ maka diterima, berarti variabel independent secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen.

3.6.6 Uji Hipotes

3.6.6.1 Uji-t

Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji t yang digunakan untuk menentukan apakah ada pengaruh masing-masing variabel bebas dengan memperhatikan variabel terkait lainnya. Uji t digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh berdasarkan perbandingan nilai t hitung masing-masing koefisien regresi dengan t table (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi yang digunakan (Ghozali, 2018). Pengujian hipotesis ini menggunakan level of significance 0,1 dan uji dua sisi dengan penentuan kesimpulan:

1. Apabila $-t_{\text{tabel}} \geq -t_{\text{table}}$ atau $p\text{-value} \leq \alpha (0,1)$, maka H_0 ditolak, berarti variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat
2. Apabila $-t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{table}}$ atau $p\text{-value} > \alpha (0,1)$, maka H_0 diterima, berarti variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.