

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

salah satu negara yang terus saja melakukan pembangunan di berbagai bidang adalah negara Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang. Melalui pembangunan fisik yang terus menerus dilakukan menandakan adanya perkembangan pada industri konstruksi Indonesia. Tenaga kerja merupakan suatu inti dalam kegiatan konstruksi. Karena pekerjaan yang dilakukan dalam kegiatan konstruksi berat, maka tenaga kerja yang diserap adalah tenaga kerja kasar. Namun tenaga kerja Wanita tetap dibutuhkan dan diperlukan oleh setiap bidang konstruksi meskipun tenaga kerja laki-laki yang tersedia di pasar tenaga kerja bidang konstruksi banyak. melalui website Sakernas yang dikeluarkan tahun 2016, Survei Angkatan Kerja Nasional menunjukkan partisipan dari tenaga kerja wanita terhitung tinggi dan lebih dari setengah total tenaga kerja laki-laki. sedangkan pada tahun 2022, berdasarkan informasi Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) dari Badan Pusat Statistik (BPS) Laki-laki sebanyak 83,87% sedangkan perempuan sebesar 53,41%. Pada tahun 2020 Harison menyoroti bahwa di Indonesia, pekerja perempuan hanya membentuk 2,2% dari tenaga kerja konstruksi. Angka-angka ini kemudian menggaris bawahi kebutuhan mendesak untuk meningkatkan keterlibatan perempuan di bidang industri.

Salah satu perusahaan konsultan yang beroperasi dengan ranah Jasa Perencanaan dan Pengawasan Bangunan Gedung adalah PT Yodya Karya (Persero). Diantara banyaknya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor konsultasi konstruksi dan nonkonstruksi di Indonesia satu diantaranya adalah PT Yodya Karya.. Menurut data *annual report* PT Yodya Karya Makassar tahun 2022. data mengenai komposisi pegawai berdasarkan gender dapat ditampilkan

berikut:



**Tabel 1.1 Data Persebaran Pekerja Perempuan PT Yodya Karya**

Jenis Kelamin	2022	2021
Laki-Laki ( <i>male</i> )	1.379	1.091
Perempuan ( <i>female</i> )	400	316
Jumlah ( <i>Amount</i> )	1.779	1.407

Pada tahun 2024 data total pegawai PT Yodya Karya Makassar berjumlah 300 karyawan, Adapun pengelompokannya pegawai laki-laki sebanyak 232 orang dan pegawai perempuan sebanyak 68 orang. Hal ini menandakan adanya perbandingan yang cukup besar antara jumlah pegawai perempuan dan pegawai laki-laki yakni 1:3. Di sisi lain, banyak penelitian telah mengaitkan rendahnya partisipasi ini dengan stereotip gender dan sikap e:ksis, yang menghasilkan hambatan yang menghalangi perempuan untuk memanfaatkan keterampilan mereka sepenuhnya dan memainkan peran aktif di tempat kerja.

**Tabel 1.2 Data Persebaran Pekerja Perempuan PT Yodya Karya**

Divisi/Bagian	Jumlah
Staf Fungsional	51
Office girl fungsional	6
Staf Struktural	8
Office girl struktural	3
Total	68

Saat ini, isu mengenai kesetaraan gender sudah menjadi hal yang umum diketahui oleh masyarakat. Kesetaraan gender sendiri menggambarkan suatu kondisi dimana pria dan wanita dalam sama dalam persoalan hak hukum atau idup. Perbedaan peran, karakteristik, ciri, sikap, dan perilaku yang muncul asyarakat disebut gender. Tiga jenis utama peran gender adalah peran dalam kehidupan bermasyarakat, peran reproduktif, dan peran produktif. ya, dewasa ini wanita kerap kali dianggap lemah sehingga seringkali



diberikan peran yang kecil dan terbatas. Perbedaan di antara perempuan dan laki-laki ini sangat terlihat pada perolehan kesempatan, tanggung jawab, serta pengambilan keputusan baik pada lingkungan kecil hingga pada lingkungan kerja.

Isu kesetaraan gender pertama kali ramai diperbincangkan pada tahun 2000an awal. Metafora yang dikenal sebagai "plafon kaca" muncul pada saat itu dan sering digunakan untuk menggambarkan masalah ketidaksetaraan gender di tempat kerja. Menurut Baxter dan Wright (2000), kata ini merujuk pada hambatan yang jelas yang menghalangi perempuan untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

Meskipun memainkan peran penting secara global dan nasional, sektor konstruksi menghadapi masalah disparitas gender yang berasal dari alasan budaya, historis, dan sistematis. Baik dalam hal tenaga kerja maupun representasi budaya, konstruksi secara historis dipandang sebagai bidang yang didominasi laki-laki. Persepsi ini diperkuat oleh norma sosial lama dan stereotip gender yang menganggap peran fisik dan pekerjaan teknis, yang lazim dalam konstruksi, dominan oleh laki-laki. Stereotip seperti itu seringkali menghalangi wanita untuk bekerja di bidang konstruksi, yang melanjutkan siklus kurangnya representasi. Selain itu, maskulinitas, kekuatan fisik, dan terkadang mentalitas "klub laki-laki" yang eksklusif dapat menyebabkan lingkungan kerja yang tidak ramah atau bahkan bermusuhan bagi wanita. Lanskap budaya ini seringkali didukung oleh masalah sistemik seperti ketidaksetaraan upah, kurangnya kesempatan kemajuan karir bagi Wanita dan kebijakan yang tidak memadai dalam mengatasi keseimbangan kerja-hidup dan cuti melahirkan. Akibatnya, masalah mendasar dari disparitas gender dalam konstruksi tidak hanya tentang angka, tetapi juga tentang norma sosial dan industri tertentu yang mencegah partisipasi dari kemajuan Wanita.

Salah satu masalah utama yang dihadapi industri konstruksi adalah bagaimana cara efektif untuk menarik dan mempertahankan perempuan di dalamnya. Cara yang dapat dilakukan perusahaan tersebut adalah menanggapi dan nilai mereka secara serius. Putra (2018) dalam penelitiannya akan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap retensi, yang berarti semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi pula tingkat



retensi karyawan. Beberapa studi tersebut mencantumkan budaya organisasi, dukungan dari atasan dan rekan kerja, peluang pertumbuhan, perhatian terkait kompensasi, aktivitas keterlibatan karyawan, pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang positif, dan kondisi kerja yang mendukung sebagai alasan utama mengapa karyawan memilih untuk bertahan. Sebagaimana dijelaskan oleh Laden Mering dkk (2023), ada korelasi yang kuat dan positif antara budaya perusahaan dan retensi karyawan. Selain itu, dalam buku *Perilaku Organisasi*, Luthans (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan.

Di sisi lain, kompetensi, yang merujuk pada istilah yang digunakan untuk menggambarkan keterampilan atau kemampuan seseorang untuk melakukan berbagai tanggung jawab terkait pekerjaan, juga berpengaruh terhadap retensi karyawan di perusahaan. Apabila seorang karyawan memiliki kemampuan atau kompetensi yang sesuai dia dapat mempertahankan pekerjaannya. Penelitian Rotich (2020) memberikan bukti bahwasanya kompetensi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Zaky (2020) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kompetensi pekerja memainkan peran yang sangat krusial dalam meningkatkan rasa puas dalam pekerjaan dan keinginan untuk bertahan di perusahaan. Kemampuan yang dimiliki pekerja memungkinkan para pekerja untuk melaksanakan tugas dan kewajiban dengan efektif, yang membuat meningkatkan kepuasan dan rasa percaya diri. Oleh karena itu, untuk mempertahankan tenaga kerja terbaik dan menjamin kepuasan kerja yang tinggi, bisnis harus memprioritaskan pengembangan kompetensi karyawan.

Dari fenomena tersebut penulis memilih untuk meneliti terkait budaya organisasi dan kompetensi sebagai salah satu cara untuk agar retensi perempuan meningkat, selanjutnya, penulis memutuskan untuk mengangkat judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Retensi Pekerja Perempuan di Industri Konstruksi pada PT Yodya Karya Makassar”**



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari fenomena tersebut, rumusan masalah yang akan diuraikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap retensi pekerja perempuan di PT Yodya Karya Makassar
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap retensi pekerja perempuan di PT Yodya Karya Makassar
3. Apakah budaya organisasi dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap retensi pekerja perempuan di PT Yodya Karya Makassar

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasar pada perumusan masalah, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap retensi pekerja perempuan di PT Yodya Karya Makassar
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kompetensi pegawai terhadap retensi bagi perempuan di PT Yodya Karya Makassar
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi dan kompetensi secara simultan terhadap retensi pekerja perempuan di PT Yodya Karya Makassar

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Diharapkan penguraian masalah pada penelitian ini meningkatkan nuan terkait faktor-faktor yang memengaruhi retensi perempuan di industri si serta dapat menyumbangkan pengetahuan tentang bagaimana budaya



organisasi dan kompetensi dapat diintervensi untuk meningkatkan retensi perempuan.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian diharapkan dapat menghasilkan wawasan baru, bahan saran/masukan serta pertimbangan kebijakan untuk organisasi konstruksi untuk mengembangkan strategi retensi perempuan yang efektif.

#### 1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Diharapkan penelitian memberikan hasil yang dapat membantu pembuat kebijakan untuk mengembangkan kebijakan yang mendukung retensi perempuan di industri konstruksi. Temuan penelitian ini dapat digunakan oleh pembuat kebijakan untuk mengembangkan kebijakan yang mempromosikan kesetaraan gender di industri konstruksi.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Tata letak naskah penelitian akan menguraikan seluruh konten yang terdapat di setiap bab penelitian. Penelitian ini disusun mengikuti struktur sistematika sebagai berikut:

#### Bab I (Pendahuluan)

Di bagian pendahuluan penulis menguraikan latar belakang atau fenomena dari penelitian, rumusan masalah, tujuan dari penelitian, manfaat penelitian, serta susunan penulisan penelitian yang digunakan dalam penyusunan naskah penelitian.

#### Bab II (Tinjauan Pustaka)

Bab dua berisi kajian analisis teori yang menjadi dasar untuk penelitian ini, serta analisis terhadap masalah pokok yang diangkat.



#### (Kerangka Konseptual)

ini menyajikan dua elemen utama, yaitu kerangka konseptual dan yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **Bab IV (Metode Penelitian)**

Bagian metode penelitian memaparkan berbagai aspek penelitian termasuk tipe dan rancangan studi, lokasi serta periode pelaksanaan penelitian, penjelasan populasi dan sampel atau subjek yang akan diteliti, jenis serta sumber data, metode atau teknik pengumpulan data, serta teknik atau uji dan alat yang digunakan untuk menganalisis data.

#### **Bab V (Hasil dan Pembahasan)**

Bab ini mengupas hasil temuan penelitian dan analisis dari hasil olah dan uji ata mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap retensi pekerja perempuan di PT Yodya Karya Makassar.

#### **Bab VI (Penutup)**

Bab ini merangkum hasil penelitian serta menawarkan rekomendasi yang disampaikan oleh penulis berdasarkan temuan yang diperoleh selama studi.



## **BAB II TINJUAN PUSTAKA**

### **2.1 Tinjauan Teoritis**

Bagian tinjauan teoritis, peneliti akan menguraikan berbagai teori yang sesuai dengan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini, yakni budaya organisasi, kompetensi sebagai variabel bebas, dan retensi sebagai variabel terikat. Pemaparan akan dimulai dengan penjelasan manajemen sumber daya manusia melalui teori-teori yang terkait.

#### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di segmen ini, penjelasan mengenai bagaimana beberapa ahli mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), tujuan yang diemban oleh Manajemen SDM, serta fungsi-fungsi yang termasuk dalam Manajemen SDM akan diuraikan.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebagai suatu bidang, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) disebut sebagai mengelola relasi serta peran tenaga kerja dengan metode yang tepat sehingga efektif. Pengelolaan yang tepat di implementasikan agar tercapainya tujuan bersama baik perusahaan, pegawai maupun masyarakat melalui tenaga kerja yang dimanfaatkan secara optimal. Dalam sebuah organisasi, SDM berperan sebagai modal manusia (human capital), karena SDM memberikan kontribusi penting terhadap profitabilitas.

Manajemen SDM dijelaskan sebagai suatu gagasan yang mencakup aturan, sikap, praktik, dan prosedur yang digunakan untuk mengelola manusia dalam organisasi atau perusahaan. Penggunaan sistem dan konsep SDM berbentuk pengendalian yang dilakukan secara metodis terhadap proses inti dalam organisasi

melibatkan dan mempengaruhi seluruh individu, seperti pengembangan organisasi, desain pekerjaan, struktur kepegawaian, perencanaan SDM, hubungan dan perwakilan pegawai, dan pengembangan atau pelatihan. Sistem



perlu untuk diimplementasikan, dioptimalisasi serta dirancang oleh manajemen puncak agar dapat mengelola dan mengatur proses tersebut.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup berbagai aktivitas seperti pemanfaatan, pengembangan keterampilan, evaluasi kinerja, pemberian remunerasi, dan pengelolaan individu di dalam suatu organisasi atau tim karyawan. Selain itu, MSDM juga melibatkan perancangan serta penerapan sistem perencanaan yang mencakup pengaturan tenaga kerja, pengembangan jalur karier, penilaian performa, sistem kompensasi, serta pemeliharaan hubungan industrial yang harmonis. MSDM juga mencakup semua keputusan dan praktik manajerial yang berpengaruh langsung terhadap karyawan yang bekerja di organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif membutuhkan pemahaman tentang kebutuhan individu atau organisasi untuk menggali potensi secara maksimal. Secara sederhana, MSDM adalah pengelolaan seluruh potensi SDM yang ada baik pada sektor publik maupun swasta di organisasi (Arifin, 2023).

Tenaga kerja dipandang sebagai modal sekaligus aset utama di dalam perusahaan untuk memastikan keberlangsungan operasionalnya (Halisa, 2020). Tanpa dukungan tenaga kerja yang andal dan kompeten, sebuah organisasi tidak dapat berkembang dengan baik. Dalam kondisi persaingan ekonomi saat ini, setiap perusahaan dituntut untuk mendapatkan SDM yang tepat dan berkualitas demi mendorong keberhasilan usahanya serta menjaga daya saing. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM memerlukan perhatian khusus supaya tujuan perusahaan yang tercakup dalam visi misinya dapat terpenuhi dengan efektif..

Menurut Larasati, memaksimalkan dan meningkatkan produktivitas setiap pegawai merupakan tujuan dari manajemen SDM. Produktivitas yang perlu ditingkatkan diartikan sebagai rasio antara output atau barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan dengan berbagai peran input atau masukan. Di sisi lain, tujuan khusus dari departemen sumber daya manusia adalah mendukung pengelola fungsional atau manajer lini, sehingga pengelola dan pemanfaatan tenaga kerja

berjalan dengan lebih optimal.



### 2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Di kutip dari Susilowati (2023) memaparkan dua tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. Tujuan secara umum, tercapainya pemanfaatan produktivitas secara optimal dari tenaga kerja di sebuah organisasi. Produktivitas yang perlu ditingkatkan diartikan sebagai rasio antara output atau barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan dengan berbagai peran input atau masukan.
2. Tujuan secara khusus, pengelola fungsional atau manajer lini terfasilitasi dalam pengelolaan tenaga kerja secara efektif.

### 2.1.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengutip Darsana & Koemiawati (2021) beberapa fungsi dapat diuraikan sebagai berikut.

1. *Staffing* (Mengatur Keanggotaan)

Fungsi ini berfokus pada tiga kegiatan utama, yaitu perencanaan, perekrutan, dan seleksi. Melalui fungsi ini, perusahaan menentukan mutu sumber daya manusia yang dibutuhkan. Biasanya, departemen SDM akan menjalankan proses wawancara, tes keterampilan, hingga pemeriksaan latar belakang agar kandidat yang diterima sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.

2. Evaluasi

Fungsi evaluasi meliputi pelatihan serta penilaian. Departemen SDM bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pelatihan dan penilaian kinerja yang diperlukan demi menunjang pengembangan tenaga kerja atau karyawan perusahaan.

3. Penggantian dan kepuasan

istilah *reward* sering digunakan pada fungsi ini. Di sini, manajemen sumber daya manusia bertugas mengatur bentuk penghargaan atas kinerja yang telah diberikan oleh karyawan, sehingga dapat mendukung kepuasan kerja dan berdampak positif bagi perusahaan.

pelatihan dan penasihat



Selain berperan sebagai penyedia pelatihan, manajemen sumber daya manusia juga berfungsi sebagai penasihat. Departemen SDM membantu para manajer dalam menyusun program pelatihan, baik untuk karyawan baru, karyawan lama, maupun calon karyawan, guna meningkatkan mutu kinerja secara menyeluruh.

#### 5. Membangun relasi

Fungsi terakhir adalah membangun relasi. Di sini, peran yang paling penting dipegang oleh manajemen sumber daya manusia terkait negoisasi berbagai hal dengan serikat pekerja dan pihak eksternal lainnya, guna menjaga hubungan kerja yang harmonis dan kondusif.

### 2.1.2 Budaya Organisasi

Bagian ini akan menguraikan definisi budaya organisasi berdasarkan argument dari para tokoh ahli, memaparkan faktor-faktor yang memengaruhinya, serta meninjau beragam indikator.

#### 2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Nilai, keyakinan, asumsi, ataupun norma yang sedari dulu telah ditetapkan, diterima dan dijalankan agar menjadi panduan perilaku serta landasan dalam menyelesaikan berbagai persoalan oleh para anggota organisasi merupakan definisi dari budaya organisasi (Sudarsono, 2019). Ketika budaya organisasi yang terbentuk kuat, hal ini akan membantu perusahaan mencapai tujuannya, sedangkan budaya yang rendah atau lemah justru bisa penghalang dalam pencapaian tujuan organisasi. Perusahaan yang memiliki budaya yang dipegang teguh, di dalamnya hampir semua anggotanya memahami, mempercayai, dan berupaya mempertahankan nilai-nilai bersama yang berlaku.

Wheelen dan Hunger mengemukakan beberapa fungsi pada budaya organisasi berikut ini.



Membangun identitas dan kepemilikan bagi karyawan

Mendorong pengembangan potensi individu bersama perusahaan

3. Menjamin keberlanjutan perusahaan melalui stabilitas sosial
4. Menjadi panduan perilaku berdasarkan norma yang telah ada.

William G. Ouchi dalam buku Moorhead & Griffin (1995) menganalisa budaya organisasi dari tiga kelompok perusahaan, yang ia gambarkan sebagai perusahaan khas Amerika Serikat, perusahaan khas Jepang, dan perusahaan tipe Z Amerika Serikat. Perusahaan tipe Z berkomitmen untuk mempertahankan karyawan; mengevaluasi kinerja pekerja berdasarkan jalur karir yang luas secara kualitatif dan kuantitatif; melakukan kontrol melalui mekanisme informal dan implisit; mengharuskan pengambilan keputusan terjadi dalam kelompok dan berdasarkan pada pembagian informasi dan konsensus penuh; mengharapkan individu untuk bertanggung jawab atas keputusan; dan menekankan kepedulian terhadap orang lain. Dalam teori ini Ouchi lebih menekankan hubungan jangka Panjang dengan karyawan dan nilai budaya perusahaan saja daripada faktor efektivitas dan efisiensi.

#### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Kreitner & Angelo (2003) memaparkan budaya organisasi di pengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya berikut ini:

1. Nilai
2. Kepercayaan
3. Perilaku yang dikehendaki
4. Keadaan yang amat penting
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian
6. Perilaku

Faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi (Wahyudi & Tupti, 2019) diantaranya:

- a. Komunikasi yang efektif

Pola komunikasi yang terbentuk dalam suatu organisasi sangat krusial dan berperan dalam membentuk perilaku anggota ketika berinteraksi antar sesama atau antara atasan dan bawahan.



b. Motivasi

Upaya organisasi dalam memberikan motivasi kepada anggotanya dapat membentuk budaya perilaku yang ditunjukkan oleh anggota setelah menerima motivasi tersebut. Motivasi yang diberikan bisa berupa insentif materi, dorongan semangat, bantuan, dan lain-lain.

c. Karakteristik organisasi

Aspek seperti bidang operasional, skala, serta tingkat kompleksitas organisasi akan menentukan dan membentuk budaya baru yang diterapkan di dalam organisasi tersebut.

d. Proses administrasi

Prosedur administrasi yang dijalankan dalam organisasi dapat menciptakan budaya organisasi. Contohnya meliputi toleransi terhadap konflik yang timbul, pemberian penghargaan atau pengakuan kepada individu yang berprestasi, yang secara otomatis akan membentuk cara pandang organisasi dalam menangani konflik atau menetapkan metode kerja.

e. Struktur organisasi

Struktur yang diterapkan oleh setiap organisasi tentunya memiliki keunikan masing-masing, baik yang bersifat rigid maupun adaptable. Variasi ini tentu mempengaruhi kebiasaan atau perilaku anggota dalam menyelesaikan tugas serta membentuk budaya di dalam organisasi.

f. Gaya manajemen

Gaya manajemen yang dipakai dalam organisasi sangat terkait dengan aspek kepemimpinan dan berkontribusi dalam pembentukan budaya perusahaan. Cara organisasi dalam merencanakan, mengorganisasi, memimpin, serta mengontrol aktivitasnya akan mencerminkan gaya manajemen yang diimplementasikan.

ichi (1981) dalam buku Moorhead & Griffin (1995) menjelaskan 7 poin ciri z mengenai budaya organisasi.



Tabel 2.1 Theory Z Oichi (1981)

Cultural Value	Perusahaan tipe Z U.S
<i>Commitment tp Employees</i>	<i>Long-term employment</i>
<i>Evaluation</i>	<i>Slow and qualitative</i>
<i>Careers</i>	<i>Moderately broad</i>
<i>Control</i>	<i>Implicit and informal</i>
<i>Decision Making</i>	<i>Group and consensus</i>
<i>Responsibility</i>	<i>Individual</i>
<i>Condern for People</i>	<i>Holistic</i>

1. *Commitment tp Employees*, menurut oichi, perusahaan Jepang dan perusahaan Tipe Z Amerika Serikat memiliki nilai budaya yang sama dalam upaya mempertahankan karyawan. Dengan demikian, kedua jenis perusahaan tersebut memberhentikan karyawan hanya sebagai bentuk upaya terakhir. Perusahaan Tipe Z, mewujudkan nilai budaya melalui komitmen terhadap apa yang disebut Oichi sebagai "*long-term employment*". Sedangkan tipe perusahaan jepang di bawah nilai budaya "*Lifetime employment*", karyawan biasanya tidak dapat dipecat. Di sisi lain, pada perusahaan Tipe Z, pekerja dan manajer dapat dipecat, namun hanya jika kinerja mereka buruk.
2. *Evaluation*, Oichi mengamati bahwa pada perusahaan jepang dan perusahaan Tipe Z Amerika Serikat, evaluasi yang tepat terhadap pekerja dan manajer diperkirakan memakan waktu yang sangat lama hingga sepuluh tahun dan memerlukan penggunaan informasi baik kualitatif maupun kuantitatif mengenai kinerja.
3. *Careers*, dalam pengamatannya Oichi mendapatkan bahwa karir yang paling diharagai perusahaan jepang dan perusahaan Tipe Z Amerika Serikat mencakup banyak fungsi. Di jepang, nilai ini telah menghasilkan jalur karir yang sangat luar, yang dapat mengarah pada pengalaman di enam atau tujuh fungsi bisnis yang berbeda. Jalur karir di perusahaan-perusahaan Tipe

agak lebih sempit.

*ontrol*, kebanyakan perusahaan Jepang dan perusahaan tipe Z di Amerika erikat berasumsi bahwa kontrol akan dilakukan melalui mekanisme informal an implisit. salah satu mekanisme yang paling kuat dari mekanisme ini



adalah budaya organisasi. Para manajer berharap untuk mendapatkan pedoman dalam tindakan apa yang harus diambil dari budaya perusahaan. Sebagai contoh, mengkomunikasikan informasi penting mengenai apa yang diharapkan oleh para manajer tingkat atas kepada para manajer tingkat bawah.

5. *Decision Making*, perusahaan-perusahaan Jepang dan Tipe Z Amerika Serikat memiliki ekspektasi budaya yang kuat bahwa pengambilan keputusan akan dilakukan secara berkelompok dan didasarkan pada prinsip-prinsip berbagi informasi secara penuh dan consensus.
6. *Responsibility*, pada nilai ini, paralelisme antara perusahaan Jepang dan perusahaan AS Tipe Z terurai. Oishi menunjukkan bahwa di Jepang, norma-norma budaya yang kuat mendukung tanggung jawab kolektif yaitu, kelompok secara keseluruhan, bukan satu orang, bertanggung jawab atas keputusan yang diambil oleh kelompok tersebut. Di sisi lain, baik di perusahaan AS Tipe Z maupun di perusahaan-perusahaan AS pada umumnya, para individu diharapkan bertanggung jawab atas keputusan-keputusan yang diambil.
7. *Concern for People*, nilai budaya terakhir yang dikaji oleh Oishi adalah kepedulian terhadap manusia. Tidak mengherankan jika pada perusahaan Jepang dan perusahaan tipe Z, nilai budaya yang mendominasi adalah kepedulian yang menyeluruh terhadap para pekerja dan manajer. Kepedulian yang menyeluruh ini tidak hanya menyangkut seseorang sebagai pekerja atau manajer, tetapi juga menyangkut kehidupan rumah tangga, hobi, kepercayaan, harapan, ketakutan, dan aspirasi orang tersebut.

### 2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Safaruddin dkk (2021) sebagai pedoman dalam bekerja secara baik, Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif menjadi nilai dasar ditetapkan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Adapun penjelasan sebagai berikut:



1. Amanah, yaitu memegang teguh prinsip moral dan etika, serta menepati komitmen dan janji yang telah disepakati, juga bertanggung jawab atas setiap tindakan dan kebijakan yang diambil.
2. Kompeten, yaitu terus meningkatkan dan menyesuaikan kemampuan demi menghadapi perubahan, membantu rekan kerja untuk bertumbuh, serta memberikan kualitas yang baik dalam pemenuhan tugas.
3. Harmonis, yaitu menumbuhkan rasa empati, menghormati segala perbedaan, membantu satu sama lain, serta menciptakan suasana bekerja yang kondusif.
4. Loyal, yaitu mementingkan kepentingan negara di atas segalanya, lingkungan kerja horizontal maupun vertical saling menjaga nama baik, dan bangsa, rela berkorban demi kemajuan bersama, serta mematuhi perintah atasan selama tidak melanggar hukum dan etika yang berlaku.
5. Adaptif, terus menciptakan gagasan baru, saat terjadi perubahan selalu bersemangat dan siap untuk menyesuaikan diri, cepat beradaptasi untuk terus berkembang, mengikuti perkembangan teknologi, dan senantiasa berpikir positif.
6. Kolaboratif, yaitu menciptakan kerja sama secara selaras melalui peluang yang seluas-luasnya bagi setiap pemangku kepentingan, terbuka dalam berkolaborasi untuk menciptakan nilai tambah, serta mengoptimalkan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan bersama.

### 2.1.3 Kompetensi

Bagian ini akan memaparkan definisi kompetensi menurut tokoh dan ahli, karakteristik dan indikator kompetensi.

#### 2.1.3.1 Pengertian Kompetensi



Spencer dan Spencer (1993) dalam Winanti (2003), menyatakan Ketika individu memperlihatkan adanya kemampuan yakni kestabilan saat berhadapan dengan berbagai kondisi yang ada di organisasi, karena adanya

hubungan yang seimbang pada wawasan, sifat, konsep diri maupun motivasi dari dalam diri maka individu tersebut memiliki kompetensi.

Di sisi lain, Armstrong (1998) sebagaimana dikutip oleh Refianto (2018) mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan dimensi tindakan dalam melaksanakan tugas, di mana karyawan memanfaatkan tindakan tersebut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan. Bentuk serta tingkat kinerja yang ditampilkan oleh karyawan pun dapat beragam sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Menurut Darsana & Koemiawati (2021), kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang berhubungan dengan peningkatan kinerja, baik pada level individu maupun tim. Kompetensi dapat dikelompokkan menjadi *Knowledge, Skill, abilities*. Kompetensi karyawan dibutuhkan untuk menyelaraskan tugas dengan standar kinerja yang diharapkan. Berikut ini adalah jenjang kompetensi pada tingkat karyawan.

- a. *Flexibility*, Karyawan yang fleksibel mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi kerja dan melihat setiap perubahan sebagai kesempatan untuk berkembang, bukan sebagai hambatan..
  - b. *Information seeking, motivation, and ability to learn*, Karyawan yang memiliki kompetensi ini secara aktif mencari pengetahuan baru dan termotivasi untuk meningkatkan keahlian teknis serta kemampuan interpersonal mereka melalui pembelajaran kontinu.
  - c. *Achievment motivation*, Karyawan yang termotivasi untuk mencapai prestasi cenderung mengembangkan ide-ide inovatif yang dapat meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas perusahaan.
  - d. *Work motivation under time pressure*, Karyawan yang mampu bekerja efektif di bawah tekanan waktu dapat mengelola stres dengan baik dan tetap berkomitmen untuk menyelesaikan tugas-tugas penting tepat waktu
- Collaborativeness*, kesanggupan dari individu untuk bekerja dengan individu lain secara sinergis, membangun hubungan kerja yang baik, dan berkontribusi positif dalam tim



- f. *Customer service orientation*, Karyawan yang memiliki orientasi pelayanan pelanggan fokus pada memberikan layanan yang memuaskan bagi konsumen dan mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi dengan cepat dan efektif

Menurut Mering (2023), kompetensi merupakan karakter mendasar yang dimiliki seorang individu atau karyawan dan membedakannya dari orang lain. Setiap orang memiliki kompetensi yang berbeda-beda. Kompetensi ini mencerminkan wawasan atau kemampuan dan ditunjang oleh bidang tertentu yang dikuasai, sehingga menjadi unsur krusial sekaligus keunggulan dalam bidang tersebut.

Anshari (2022) mengungkapkan suatu keterampilan atau keahlian khusus yang dimiliki oleh tiap anggota organisasi disebut sebagai kompetensi, dan karena memiliki suatu kemampuan atau keterampilan khusus, maka satu karyawan tersebut bisa lebih baik dari karyawan lain. Dengan demikian, demi mencapai tujuan utama kompetensi yakni mencapai kinerja terbaik, tenaga kerja perlu untuk mengoptimalkan pengetahuan dan keterampilan kerja. Perusahaan perlu mengetahui kebutuhannya sehingga dapat menyesuaikan pengetahuan, skill, dan sikap yang dibutuhkan oleh karyawan agar kinerjanya unggul, sehingga dapat menghasilkan kinerja pegawai yang unggul. Teori Kompetensi dengan tiga indikator yakni *knowledge*, *skill*, dan *attitude* dirancang oleh Benjamin Bloom (1956) dalam sebuah siding *American Psychological Association*. Tiga indikator tersebut kemudian dikembangkan oleh para peneliti yang kemudian dapat menyimpulkan bahwa kompetensi merupakan sesuatu yang dapat diukur, diobservasi, diprediksi dan dievaluasi melalui perilaku kerja karyawan.

### 2.1.3.2 Karakteristik Kompetensi

Penguraian kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993), dapat dilihat berikut ini:



*motives*, dapat berupa hal-hal yang muncul dalam pemikiran atau diinginkan secara terus-menerus, yang mendorongnya untuk bertindak. Menurut

Marshal (2003), motif adalah pikiran serta preferensi yang tidak disadari dan memicu perilaku, karena perilaku tersebut menjadi sumber kepuasan.

2. *Traits*, adalah reaksi teratur seseorang terhadap informasi, keadaan, tekanan, atau rangsangan yang merupakan atribut mental. Marshal (2003) menegaskan bahwa watak mencakup sifat-sifat mendasar yang tertanam dalam individu serta memberikan gambaran terkait perilaku yang ada dalam dirinya.
3. *Self concept*, merupakan nilai yang diagungkan individu dan menjadi cerminan pandangan maupun sikap mengenai fenomena yang terjadi maupun keinginan di masa yang akan datang. Marshal (2003) menyatakan bahwa *self-concept* merupakan citra mengenai dirinya sendiri dan mencerminkan identitas diri sendiri.
4. *Knowledge*, merupakan informasi yang bermakna dan dikuasai oleh seseorang mengenai bidang atau hal tertentu.
5. *Skill*, adalah kesanggupan baik secara fisik maupun mental seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### 2.1.3.3 Indikator Kompetensi

Menurut Refianto (2018) Taksonomi Bloom yang dikeluarkan Benjamin Bloom (1956) yakni KSA atau *knowledge*, *skill* dan *attitude* merupakan modal dasar yang harus dimiliki semua SDM diberbagai sektor untuk mampu memproduksi kinerja efektif, Adapun pengertian mengenai ketiga indikator tersebut sebagai berikut:

1. Pengetahuan, dalam menjalankan pekerjaannya individu perlu untuk mendalami sesuatu, yakni pengetahuan. Pengetahuan dapat berupa aspek-aspek teknis dari pekerjaan seperti alat/material yang dimanfaatkan. Individu juga perlu untuk mengetahui pengolahannya serta hal-hal lain yang perlu untuk diketahui.

Keterampilan, agar suatu pekerjaan membuahkan hasil, atau dalam proses input menjadi output, maka diperlukan keterampilan. Setiap tenaga profesional dalam berbagai bidang tentu memerlukan keterampilan yang berbeda-beda pula, namun semuanya harus memiliki keahlian komunikasi.



3. Sikap, dalam mengerjakan suatu pekerjaan, diperlukan kondisi mental atau pola pikir yang sesuai. Sikap yang diperlukan oleh seorang individu dalam organisasi adalah sikap yang senang dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan, atau disebut dengan sikap positif.

#### 2.1.4 Retensi Karyawan

Argumen dari para tokoh dan ahli mengenai retensi, hal-hal yang mempengaruhi retensi, serta indikator atau ciri dari retensi karyawan akan dipaparkan pada bagian ini.

##### 2.1.4.1 Pengertian Retensi Karyawan

Menurut Lockwood (2007), retensi memegang peranan krusial dalam pendekatan organisasi terkait pengelolaan manajemen bakat secara umum. Retensi ini diartikan sebagai “upaya penerapan strategi atau sistem terpadu yang bertujuan meningkatkan produktivitas kerja dengan menciptakan proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan individu-individu yang memiliki keterampilan serta bakat yang dibutuhkan dalam memenuhi tuntutan bisnis masa kini dan masa mendatang.”

Susilo (2013) menegaskan bahwa retensi karyawan merupakan upaya organisasi dalam mempertahankan karyawan potensial beserta segala kemampuan yang mereka miliki agar tetap loyal. Sementara itu, Wandara dan Wibawa (2020) menekankan bahwa retensi karyawan berkorelasi erat dengan perawatan keadaan fisik, mental, juga membina sikap loyal karyawan atau biasa disebut *maintenance program*. Program pemeliharaan akan berjalan efektif apabila dibarengi dengan penyediaan kebutuhan karyawan terhadap kesejahteraan, juga diiringi penerapan internal dan eksternal perusahaan yang stabil dengan tujuan meningkatkan keinginan karyawan bertahan di perusahaan.



Retensi karyawan sendiri dapat dipahami sebagai upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan kompeten tetap berada di perusahaan untuk waktu yang lama. Apabila karyawan tidak mengoptimalkan potensi yang mereka miliki atau diabaikan dalam lingkungan kerja, mereka berpotensi mengalami tekanan

yang tinggi yang akhirnya berujung pada keinginan untuk keluar dari perusahaan. Menjaga retensi karyawan pada level yang tinggi akan berimbas positif pada efektivitas dan kinerja perusahaan, sebab rendahnya turnover merupakan salah satu indikator keberhasilannya. Dengan demikian, tingkat retensi karyawan yang tinggi memungkinkan perusahaan lebih mudah mencapai tujuannya.

Mathis & Jackson (2006), memaparkan usaha organisasi untuk memastikan karyawan tetap bertahan di dalam organisasi agar tujuan organisasi tercapai adalah definisi dari retensi. Meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan di organisasi dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pemenuhan target organisasi.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan**

Terdapat 3 faktor yang memengaruhi retensi karyawan menurut Mathis & Jackson (2006), diantaranya adalah:

1) Lingkungan

Lingkungan merujuk pada upaya untuk menciptakan dan memelihara tempat kerja yang menarik, sekaligus mempertahankan karyawan-karyawan dengan kinerja baik.

2) Hubungan

Hubungan berkaitan dengan bagaimana perusahaan membuat karyawannya merasa nyaman dan bagaimana mereka dapat menjalin interaksi yang positif satu sama lain.

3) Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mencakup penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan karyawan, serta pemberian informasi yang memadai agar tugas dan pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan efektif.

#### **2.1.4.3 Indikator Retensi Karyawan**



Indikator yang dipaparkan oleh Mathis & Jackson (2006) mengenai retensi karyawan disajikan dalam uraian berikut ini:

Peluang Karir

Salah satu pemicu utama karyawan bertahan dalam sebuah organisasi adalah adanya kesempatan pengembangan karir yang ditawarkan. Hal ini memiliki dampak signifikan terhadap tingkat retensi karyawan. Upaya yang dapat dilakukan mencakup pelatihan rutin untuk pengembangan kompetensi serta bimbingan karir yang berkesinambungan dari pihak organisasi..

2) Penghargaan

Tiga faktor yang kerap menjadi alasan karyawan bertahan atau keluar dari sebuah organisasi ialah gaji, insentif, dan tunjangan. Meskipun ketiganya memiliki peran penting, bukan berarti hanya itu yang menentukan. Karyawan cenderung menetap apabila memperoleh bentuk apresiasi yang kompetitif, khususnya penghargaan yang didasarkan pada kinerja.

3) Rancangan Tugas dan Pekerjaan Alasan

Sifat dan desain pekerjaan menjadi dasar bagi karyawan untuk memilih tetap tinggal. Oleh sebab itu, organisasi perlu merancang tugas dan pekerjaan yang sesuai, dengan mempertimbangkan tanggung jawab, fleksibilitas, kondisi kerja fisik dan non-fisik yang sesuai, serta keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan.

4) Hubungan Karyawan

Hubungan yang baik antarpegawai, termasuk perlakuan adil, terbebas dari diskriminasi, dan dukungan manajemen, merupakan aspek krusial dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk terus bertahan dalam organisasi.

## 2.2 Tinjauan Empirik

Dasar dari penelitian terdahulu yang mendukung studi ini merupakan temuan-temuan penelitian yang akan diuraikan berikutnya:

**Tabel 2.2 Daftar Penelitian Terdahulu**

Nama Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian



1	Laden Mering dkk. (2023) Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Retensi Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Hutan Sawit Lestari Unit I di Kotawaringin Timur, Kal-Teng.	<i>Explanatory</i>	Terdapat pengaruh yang positif antara kompensasi dengan retensi. Sementara itu, kompetensi tidak menunjukkan pengaruh positif yang signifikan, meskipun koefisien bertanda positif menandakan bahwa hubungan antara kompetensi dan retensi karyawan tetap searah. Selain itu, budaya organisasi juga berpengaruh positif dalam mendorong karyawan untuk bertahan di perusahaan.
2	Diva Ditya Mersita Wandara dan I Made Artha Wibawa (2020) Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Non Finansial, Serta Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan	Uji/analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi yang turut mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.
3	Ellysa Putri (2023) Analisis PLS-SEM dalam menghitung Pengaruh Kompetensi dan Persepsi dukungan organisasi terhadap Retensi Karyawan dimediasi Komitmen Organisasi	<i>Explanatory</i>	Kompetensi dan persepsi dukungan organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Namun demikian, kompetensi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.
4	Ni Putu Diah Rika Gayatri dkk. (2024) Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap	Uji/Analisis Regresi Linear Berganda	Adanya hubungan yang positif dan kuat antara budaya organisasi dengan retensi karyawan. Hal serupa juga berlaku pada pelatihan kerja, yang



	Retensi Karyawan Di PT. Karya Safari Di Denpasar		memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan. Selain itu, kompensasi yang memadai turut berpengaruh positif dan signifikan, sehingga mendorong karyawan untuk lebih loyal kepada perusahaan.
5	Muhammad Zaky Peran Kompetensi dan Motivasi dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan	Studi literatur	Dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan di perusahaan terdapat peran penting dari kompetensi dan motivasi karyawan.
6	Fenni Reiningsih Reke dkk. (2023) Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Kristal Hotel Kupang	Analisis Regresi linear Berganda	Budaya organisasi terhadap retensi karyawan secara langsung memiliki pengaruh yang positif dan kuat. Demikian pula, pengembangan karir yang dilakukan secara parsial juga berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan.
7	Amirur Rijaluddin Anistianto (2023) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Turn-Over Intention yang dimoderasi oleh Retensi Karyawan	Analisis SmartPLS	Adanya hubungan yang negatif namun tidak kuat antara budaya organisasi dengan retensi karyawan, sementara kompensasi justru berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan.
	Usain Nurisman (2019) Pengaruh Lingkungan kerja, Budaya Organisasi,	Analisis SEM	Terdapat hubungan tidak langsung antara budaya organisasi dan pengembangan karyawan



	Pengembangan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan Generasi Y di PT Pamapersada Nusantara		terhadap retensi karyawan, yang dimediasi oleh kepuasan kerja. .
--	---	--	---

