

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

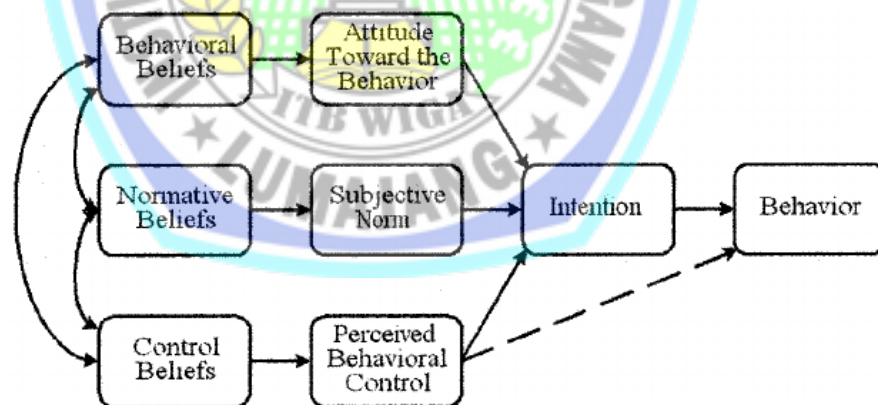
#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Theory Of Planned Behavior*

Teori *planned behavior theory* memiliki fondasi terhadap perspektif kepercayaan yang mampu mempengaruhi seseorang untuk melaksanakan tingkah laku yang spesifik. Perspektif kepercayaan dilaksanakan melalui penggabungan beraneka ragam karakteristik, kualitas dan atribut atas informasi tertentu yang kemudian membentuk kehendak dalam bertingkah laku (Yuliana, 2004). *Planned behavior theory* adalah peningkatan dari *reasoned action theory*. *Reasoned action theory* memiliki bukti-bukti ilmiah bahwa niat untuk melaksanakan perbuatan tertentu diakibatkan oleh dua alasan, yaitu norma subjektif dan sikap terhadap perilaku (Ajzen & Fishbein, 1980). Beberapa tahun kemudian, Ajzen (1991) menambahkan satu faktor yaitu kontrol perilaku persepsian individu atau *perceived behavioral control*. Keberadaan faktor tersebut mengubah *reasoned action theory* menjadi *Planned behavior theory*.

*Planned behavior theory* menjelaskan bahwa sikap terhadap perilaku merupakan pokok penting yang sanggup memperkirakan suatu perbuatan, meskipun demikian perlu dipertimbangkan sikap seseorang 20 dalam menguji norma subjektif serta mengukur kontrol perilaku persepsian orang tersebut. Bila ada sikap yang positif, dukungan dari orang sekitar serta adanya persepsi kemudahan karena tidak ada hambatan untuk berperilaku maka niat seseorang untuk berperilaku akan semakin tinggi (Corsini, 1994).

*Theory Of Planned Behavior* merupakan pengembangan dari *Theory of Reasoned Action*, pengembangan ini dilakukan pada tahun 1980 oleh Icek Ajzen dan Martin Fishbein. Ajzen dalam Mahyarni menyatakan perilaku seseorang tergantung pada keinginan berperilaku (*behavioral intention*) yang terdiri dari tiga komponen, yaitu: sikap (*attitude*), norma subjektif (*subjective norm*), dan pengendalian perilaku yang dirasakan (*perceived behavioral control*). Variabel sikap dan norma subjektif ada dalam “*Theory of Reasoned Action*”, sedangkan variabel ketiga muncul dalam “*Theory of Planned Behavior*”. *Theory of Planned Behavior* merupakan alat yang dapat digunakan untuk memprediksi perilaku individu ketika individu tersebut tidak memiliki kontrol kemauan sendiri secara penuh. Individu tersebut memiliki halangan atau hambatan sehingga perilakunya tidak bisa semaunya sendiri (Mahyarni, 2013).



**Gambar 2.1** *Theory of Planned Behavior*

### 2.1.2 *Turnover Intention*

#### a. **Pengertian *Turnover Intention* Karyawan**

Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris Indonesia berarti pergantian. Menurut Robbins & Timothy (2016) *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternative pekerjaan lain.

Menurut Mobley (2011) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover intention* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan. Pergantian karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam sebuah organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak yang positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. *Turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Menurut Mathis & John H (2012) *turnover intention* merupakan proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya lebih disebabkan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaan sekarang yang telah ia dapatkan. Keinginan tersebut

belum bisa diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat suatu keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

#### **b. Jenis - Jenis *Turnover Intention* Karyawan**

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh dua hal yaitu (Kasmir, 2016):

##### 1) Pemberhentian

Pemberhentian adalah karyawan bebas tugas dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi kerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal yang merugikan lainnya.

##### 2) Berhenti

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak

diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

Sedangkan menurut Mathis & John H (2012) turnover intention dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya:

1) Perputaran secara tidak sukarela

Terjadi jika pihak manajemen atau pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini dikarenakan oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

2) Perputaran secara sukarela

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik ditempat lain, peluang karir, pengawasan, geografi, dan alasan yang menyangkut pribadi ataupun keluarga.

**c. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

Menurut Mobley (2011) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah, faktor-faktor keorganisasian, meliputi:

- 1) Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.
- 2) Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.
- 3) Penggajian, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi antar industry dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah.
- 4) Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variable variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan tanggapan keperilakuan dan sikap terhadap pekerjaan sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada kumpulan hubungan antara pergantian karyawan



dan ciri ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitasi atau pengulangan tugas, autonomi atau tanggung jawab pekerjaan.

- 5) Gaya penyeliaan, sebuah telah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompok kelompok kerja dimana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa memedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan ke penyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

Faktor faktor individual, meliputi:

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.
- 2) Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar keinginan untuk keluar.
- 3) Pembayaran, hubungan tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan cukup taat asas untuk membenarkan pembayaran sebagai pembesar pergantian karyawan yang secara hipotetik paling utama pada setiap telaah mengenai organisasi.
- 4) Promosi, kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Mengetahui aspirasi-aspirasi karier dan kesempatan-kesempatan promosi seseorang akan menjadi harapan harapan terhadap karir yang dapat berinteraksi dengan kepuasan dalam mempengaruhi pergantian karyawan.

- 5) Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.
- 6) Kerabat kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.
- 7) Penyeliaan, dapat dikaitkan dengan pergantian karyawan untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
- 8) Keterikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.

**d. Dampak *Turnover Intention***

Berpindahnya individu dari organisasi tentunya akan memberikan dampak terhadap organisasi. Dampak utama yang akan diberikan adalah kosongnya posisi yang ditinggalkan dan dampak paling besar adalah biaya. Menurut Mobley (2011) dampak turnover perusahaan paling besar adalah biaya. Tingkat turnover yang tinggi dapat menimbulkan dampak yang membahayakan terhadap perusahaan. Efek pemborosan biaya yang cukup besar yang terjadi dikarenakan keluarnya karyawan dalam perusahaan yang kemudian perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, lembur, dan pengawasan. Selain dampak dari biaya yang ditimbulkan karena adanya turnover intention pada organisasi, dampak lainnya bisa berupa kurangnya keefektifan berjalannya suatu organisasi karena adanya posisi yang ditinggalkan.

Menurut Andini (2018) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover intention* yang tinggi dapat menimbulkan penyebab kurang efektifnya sebuah organisasi



karena hilangnya individu yang berpengalaman dan posisi yang ditinggalkan. Dalam sebuah kajian literatur Ridlo (2012) menyebutkan dampak turnover intention bagi organisasi antara lain:

- 1) Menyangkut waktu dan fasilitas wawancara dalam proses seleksi yaitu dampak terhadap biaya penarikan karyawan.
- 2) Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- 3) Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut yaitu dampak terhadap biaya latihan.
- 4) Tingginya tingkat kecelakaan para karyawan baru.
- 5) Hilangnya produksi selama masa pergantian karyawan.
- 6) Peralatan produksi yang tidak dapat digunakan secara penuh.
- 7) Tingkat pemborosan yang tinggi karena adanya karyawan baru.
- 8) Perlunya diadakan kerja lembur, supaya tidak terjadi penundaan produksi

Indikator *Turnover Intention* Mobley (2011) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur turnover intention, yaitu:

- 1) Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

2) Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

e. **Indikator *Turnover Intention***

Menurut Robbins & Timothy (2016) *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternative pekerjaan lain. Menurut Mobley (2011) mengemukakan indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu:

- a) Berfikir untuk keluar dari pekerjaan
- b) Berfikir untuk meninggalkan pekerjaan ini bila fasilitas yang diberikan perusahaan kurang memadai
- c) Memiliki peluang untuk keluar dari perusahaan ini saya akan melakukannya
- d) Berniat keluar dari perusahaan karena pekerjaan saya terlalu berat
- e) Berniat keluar dari perusahaan ini karena imbalan yang saya terima sedikit

f) Berniat keluar dari perusahaan ini karena tidak ada perkembangan karir

### **2.1.3 Kompensasi**

#### **a. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawai karena pegawai tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Juni, Donni, 2017). Sedangkan menurut Hasibuan (2016) kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih oleh perusahaan.

#### **b. Komponen-Komponen Kompensasi**

Menurut Rivai, Zaniat, V., Ramly, M., Mutis (2015) komponen-komponen kompensasi adalah:

- 1) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan fikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya

relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

- 3) Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi yang standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

### c. Jenis Jenis Kompensasi

Menurut G Dessler (2016) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:

- 1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji dan insentif atau bonus/komisi. Kompensasi langsung berupa pembayaran upah (pembayaran atas dasar jam kerja), gaji (pembayaran secara tetap/bulanan), dan insentif atau bonus. Pemberian gaji tetap setiap bulannya umumnya didasarkan pada nilai pekerjaan yang diembannya. Semakin tinggi nilai pekerjaan atau jabatannya akan semakin tinggi pula gaji yang diterimanya tanpa mempertimbangkan kinerja yang dihasilkannya. Penentuan nilai sebuah pekerjaan dilakukan melalui evaluasi pekerjaan. Sebaliknya, besar kecilnya gaji insentif atau bonus dikaitkan dengan kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Jika seseorang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerjanya, maka dia berhak mendapatkan insentif lebih besar walaupun mereka menduduki jabatan yang sama.
- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect financial payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi. Kompensasi tidak langsung berupa pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti program beasiswa

pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur dan cuti, konseling finansial, dan lain-lain.

- 3) Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi. Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian. Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

#### **d. Tujuan Kompensasi**

Tujuan perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawannya (Hasibuan 2016):

- 1) Mendapatkan karyawan yang berkualitas  
Perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan.
- 2) Mempertahankan karyawan yang sudah ada  
Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berpotensi dan berkualitas untuk tetap bekerja pada perusahaan. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh perusahaan lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.
- 3) Adanya keadilan  
Perusahaan harus mempertimbangkan pemberian kompensasi yang adil. Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan.

4) Perubahan sikap dan perilaku

Kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja.

5) Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak sehingga dengan upah yang kompetitif, perusahaan dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

6) Administrasi legalitas

Pemberian kompensasi harus mengikuti peraturan pemerintah yang diatur dalam undang-undang. Sehingga pemberian kompensasi di setiap perusahaan merata dan sesuai dengan peraturan pemerintah.

7) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

8) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.



### e. Indikator Kompensasi

Ada 2 bentuk indikator untuk menilai kompensasi pegawai yaitu (Hasibuan, 2016):

#### 1) Kompensasi langsung

##### a) Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

##### b) Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diebrikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

##### c) Tunjangan Jabatan

Setiap tambahan benefit yang ditawarkan kepada pekerja, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan dan skema pembelian saham.

#### 2) Kompensasi tidak langsung

##### a) Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan.

b) Pelayanan perusahaan

Pelayanan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

#### **2.1.4 Lingkungan Kerja**

##### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Hasibuan (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan di sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan.

Pada umumnya, setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu sendiri mengalami perubahan perubahan sehingga organisasi atau perusahaan yang bisa bertahan hidup adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak

memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya. Lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai melakukan aktifitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal.

#### **b. Jenis-jenis lingkungan kerja**

Menurut Sedarmayanti (2016) mengemukakan bahwa secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi dalam dua macam, yaitu :

##### 1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah seluruh keadaan yang berbentuk fisik yang ada disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

##### a) Pewarnaan

Warna dapat berpengaruh terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pemilihan warna yang salah dapat mengganggu pemandangan sehingga akan menimbulkan rasa tidak senang atau kurang mengenakan bagi yang memandang. Sebaiknya pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

##### b) Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan

tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi. Penerangan disini bukan hanya terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan sinar matahari. Dalam hal ini sinar matahari yang masuk hendaknya jangan menimbulkan silau atau pengap udara.

c) Udara

Didalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan didalam melaksanakan pekerjaan.

d) Suara

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan menyebabkan terjadinya kesalahan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut. Kemampuan organisasi menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.

e) Ruang gerak

Suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat

karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu didalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

f) Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Disini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

2) Lingkungan kerja non fisik

Merupakan seluruh keadaan yang terjadi dan berkaitan langsung dengan hubungan kerja yang baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Semangat karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja non fisik, seperti hubungan sesama karyawan dan pimpinan yang tercipta dengan baik maka membuat karyawan merasa nyaman berada pada lingkungan kerjanya. Sehingga dengan begitu semangat kerja akan meningkat dan kinerja karyawan akan menjadi lebih baik. Didalam lingkungan kerja non fisik terdapat 5 macam aspek yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan, diantaranya adalah (Sedarmayanti, 2016):

a) Struktur kerja

Dimana pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan struktur kerja dan organisasi yang dimiliki.

b) Tanggungjawab kerja

Dimana karyawan merasa bahwa pekerjaan memiliki tanggungjawab serta mereka bertanggungjawab atas yang dilakukan.

c) Perhatian dan dukungan pemimpin

Dimana karyawan merasakan bahwa pimpinan atau atasan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.

d) Kerjasama antar kelompok

Dimana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik di antara kelompok kerja yang ada.

e) Kelancaran komunikasi

Dimana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan mereka. Lingkungan kerja fisik dan lingkungan non fisik tidak dapat dipisahkan karena keduanya mempengaruhi karyawan secara bersama-sama. Dengan memperhatikan dan menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga akan memberikan hasil kerja yang maksimal dan mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

**c. Indikator lingkungan kerja**

Menurut Sedarmayanti dalam Sedarmayanti (2016) menyatakan bahwa yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Suhu udara
- 2) Suara Bising



- 3) Penggunaan Warna
- 4) Ruang Gerak yang Diperlukan
- 5) Keamanan Kerja
- 6) Hubungan Karyawan.

### **2.1.5 Hubungan Antar Variabel**

#### **a. Hubungan Kompensasi Karyawan terhadap *Turnover Intention***

Kompensasi merupakan suatu balas jasa kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan terhadap perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2020) menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan dan memiliki pengaruh yang dominan terhadap *Turnover Intention*. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra (2017) bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Nengsih et al (2021) membuktikan bahwa Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Amri (2021) bahwa Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap keinginan karyawan untuk berpindah (*Turnover Intention*). Kompensasi yang buruk dapat meningkatkan *Turnover Intention*, begitupun sebaliknya.

#### **b. Hubungan Lingkungan Kerja Karyawan terhadap *Turnover Intention***

Lingkungan Kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi pekerjaan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Rukmini & Hendriani (2017) bahwa Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh <sup>1</sup>Halimah (2016) menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif antara variabel Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention*. Hal ini dapat diartikan bahwa jika Lingkungan Kerja semakin baik, maka *Turnover Intention* akan menurun. Pemenuhan akan Lingkungan Kerja yang baik akan membuat karyawan menikmati dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan Kerja yang tidak mendukung karyawan dalam bekerja akan berdampak buruk bagi kenyamanan karyawan tersebut. Rasa tidak nyaman dapat menimbulkan kemalasan dalam bekerja dan akibatnya akan menimbulkan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya (*Turnover Intention*)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, beberapa peneliti terdahulu akan memberikan gambaran mengenai variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keputusan pembelian. Berikut ini adalah beberapa ringkasan penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Amri (2021)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pad PT Quri Villas	Variabel x: Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Variabel y: <i>Turnover Intention</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara parsial kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover</i>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
					<i>intention</i> Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
2	Riani (2017)	Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	Variabel x: Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Variabel y: <i>Turnover Intention</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara parsial stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
3	Nugroho (2018)	Pengaruh Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pramuniaga PT Circle K Indonesia Utama Cabang Yogyakarta	Variabel x: Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Variabel y: <i>Turnover Intention</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
4	Rukmini & Hendriani (2017)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> (Studi pada Karyawan MNC Bank Wilayah	Variabel x: Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Variabel y: Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kompensasi berpengaruh signifikan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Sumatra)			terhadap <i>turnover intention</i> Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
5	Zulfa & Azizah (2020)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan <i>Job Satisfaction</i> Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Non PNS UPTD Puskesmas Alian Kebumen)	Variabel x: Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Variabel y: <i>Turnover Intention</i> Variabel z: <i>Job Satisfaction</i>	<i>Path Analysis</i>	Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap job satisfaction Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif signifikan terhadap job satisfaction Kompensasi tidak berpengaruh terhadap turnover intention Lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap turnover intention
6	Wibisono et al (2020)	Pengaruh Kompensasi Finansial, beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada Harper Hotel Kuta	Variabel x: Kompensasi Finansial, beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Variabel y: <i>Turnover Intention</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompensasi finansial berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
					turnover intention Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention
7	Nengsihet al (2021)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Koperasi Serba Usaha Akbar 69 Unit Sidayu Gresik	Variabel x: Kompensasi dan Lingkungan Kerja Variabel y: <i>Turnover Intention</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara parsial kompensasi tidak berpengaruh terhadap turnover intention lingkungan kerja berpengaruh terhadap turnover intention
8	Putra & Utama (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> di Mayaloka Villas Seminyak	Variabel x: Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Variabel y: <i>Turnover Intention</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention
9	Lubis (2020)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> di PT AXA Mandiri Cabang Medan Imam Bonjol Medan	Variabel x: Kompensasi dan Lingkungan Kerja Variabel y: <i>Turnover Intention</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara parsial kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention
10	Taufik et al (2021)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan	Variabel x: Kompensasi, Lingkungan	Analisis Regresi Linier	Secara parsial dan simultan variabel

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Beban Kerja Variabel <i>y: Turnover Intention</i>	Berganda	kompensasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention

Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu Tahun 2017-2021

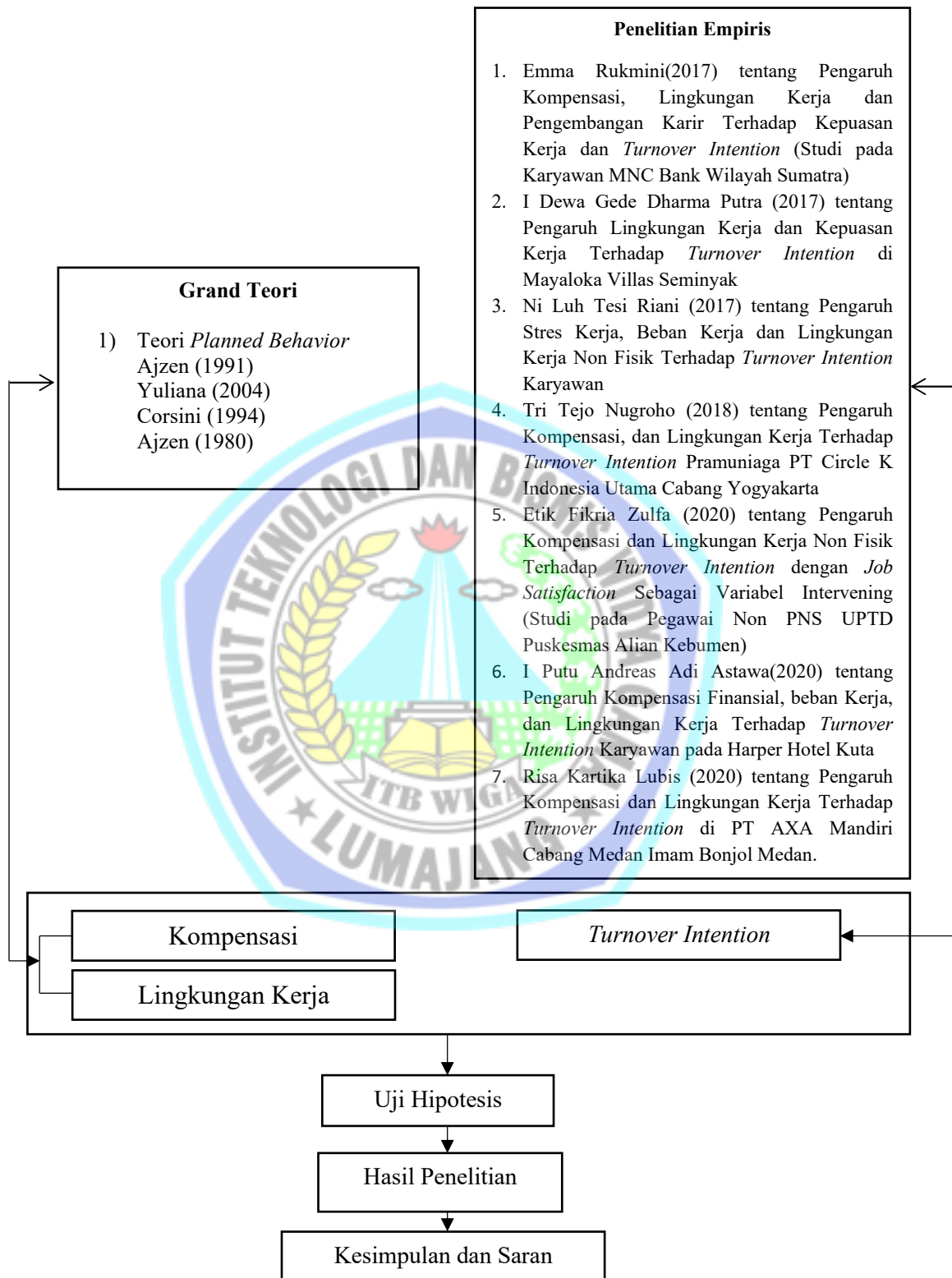
## 2.3 Kerangka Berpikir

### 2.3.1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian menurut Sugiyono (2012) merupakan penggabungan terkait hubungan antara variabel yang dirancang dari banyak teori yang telah dijelaskan. Teori-teori yang telah dijelaskan selanjutnya dianalisis secara sistematis dan kritis, sehingga nantinya menghasilkan penggabungan antara variabel yang akan diteliti. Penggabungan terkait variabel tersebut nantinya akan digunakan guna merumuskan sebuah hipotesis.

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya. Berikut kerangka pemikiran dalam penelitian ini:



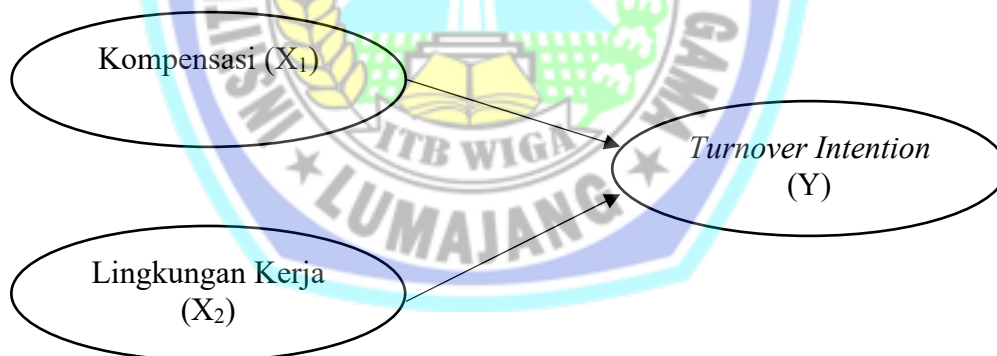


Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

### 2.3.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan yang akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen yang akan di amati atau di ukur melalui penelitian yang akan dilaksanakan (Sugiyono, 2014:93). Paradigma pada penelitian ini menggunakan gambar dengan bentuk elips. Menurut Ferdinand (2014) apabila paradigma penelitian digambar dengan bentuk elips maka variabel pada penelitian tersebut memiliki lebih dari 1 (satu) variabel.

Kerangka konseptual dari penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan pabrik PT. Unggul Makmur Sejahtera Lumajang. Kerangka dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah peneliti, 2022.

### 2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terkait rumusan masalah pada penelitian. Biasanya rumusan masalah disusun menggunakan kalimat pertanyaan. Hal ini dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan belum didasarkan pada teori

empiris yang didapatkan melalui pengumpulan data pada suatu penelitian (Darmawan, 2012). Dari beberapa pengertian di atas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

**a. Hipotesis Pertama**

Menurut Hasibuan (2016) kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan. Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan variabel kompensasi, lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap turnover intention karyawan seperti yang dilakukan oleh Amri (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT Quri Villas. Memiliki hasil penelitian yang menyatakan bahwa Secara parsial kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention, Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention, Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention.

Dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali terkait pengaruh antara kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pabrik PT Unggul Makmur Sejahtera Lumajang. Untuk itu peneliti mengajukan hipotesis pertama pada penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub> = Ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan pabrik PT Unggul Makmur Sejahtera Lumajang.

## b. Hipotesis Kedua

Menurut Sedarmayanti (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan di sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Penelitian oleh Nugroho (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pramuniaga PT Circle K Indonesia Utama Cabang Yogyakarta. Memiliki hasil penelitian yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, Lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention.

Dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali terkait pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pabrik PT Unggul Makmur Sejahtera Lumajang. Untuk itu peneliti mengajukan hipotesis pertama pada penelitian ini sebagai berikut:

$H_0$  = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pabrik PT Unggul Makmur Sejahtera Lumajang.