

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Turnover Intention

2.1.1.1. Pengertian Turnover Intention

Turnover intention merupakan intensitas dari keinginan karyawan untuk kmeninggalkan organisasi (Harnoto, 2002). Selanjutnya, (Widodo, 2010) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan kecenderungan sikap yang menunjukkan bahwa seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya.

Turnover intention merupakan kecenderungan sikap dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya namun belum terwujud dalam tindakan pasti. Kecendrungan atau keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi jika terwujud dalam perilaku atau tindakan yang nyata maka berdampak negatif terhadap biaya yang harus dikeluarkan oleh organisasi untuk melakukan proses rekrutmen karyawan baru hingga mampu bekerja sesuai spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Salah satu fenomena yang sering terjadi di dalam suatu sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di perusahaan adalah bagaimana perilaku karyawan itu sendiri. Bentuk kendala tersebut berupa keinginan pindah kerja

(*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Terjadinya *turnover intention* ditandai dengan: (1) *thoughts of quitting* (memikirkan untuk keluar) mencerminkan individu berpikir untuk keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan, (2) *job search* (pencarian pekerjaan) mencerminkan individu yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain, dan (3) *intention to quit* (niat untuk keluar) mencerminkan individu berniat untuk keluar atau meninggalkan organisasi.

2.1.1.2. Jenis-jenis Turnover Intention

Turnover dapat dibedakan menjadi dua jenis (Robbins, 2003), yaitu :

1. *Voluntary turnover* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dengan sukarela. *Voluntary turnover* dapat dibedakan menjadi dua yaitu:
 - a. *Avoidable turnover* (dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh upah yang lebih baik diperusahaan lain, kondisi kerja yang lebih baik diperusahaan lain, masalah dengan kepemimpinan/administrasi yang ada, serta adanya perusahaan yang lebih baik (Utami & Bonussyeani, 2009).
 - b. *Unavoidable turnover* (tidak dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh perubahan arah karir individu, pindah kerja ke daerah lain karena mengikuti pasangan, harus tinggal dirumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan (Utami & Bonussyeani, 2009)
2. *Involuntary turnover* dapat merupakan kondisi dimana karyawan meninggalkan perusahaan karena terpaksa. *Involuntary turnover* diakibatkan

oleh tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh perusahaan atau karena *lay off*.

2.1.1.3. Penyebab Turnover Intention

Menurut Mobley & Hollingsworth (2006) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*turnover intention*) yaitu sebagai berikut:

1. Karakteristik individu

Organisasi merupakan tempat/wadah bagi orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakteristik individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik antara lain yaitu cuaca, keadaan suhu, bangunan, konstruksi dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya dilingkungan kerjanya dan kualitas kehidupan kerjanya.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi yang meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan atas supervisor yang diterima.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

2.1.1.4. Dampak Turnover Intention

Tinggi rendahnya *turnover intention* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan (H. Mobley & Hollingsworth, 2006), antara lain:

1. Beban Kerja

Jika tingkat *turnover intention* karyawan tinggi, beban kerja yang ditanggung karyawan semakin bertambah karena jumlah karyawan pada perusahaan itu berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.

2. Biaya Penarikan Karyawan

Hal ini akan membuat perusahaan mengeluarkan banyak biaya karena menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

3. Biaya Latihan

Biaya yang dibutuhkan dalam proses pelatihan juga tidak sedikit karena menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan baru yang dilatih. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan baru yang

keluar dari perusahaan, maka biaya pelatihan karyawan akan semakin meningkat.

4. Adanya Produksi Yang Hilang Selama Pergantian Karyawan

Jumlah produksi atau target penjualan akan menurun akibat berkurangnya jumlah karyawan. Hal ini merupakan akibat dari tingginya *turnover intention*. Terlebih lagi, bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang berkualitas dan memiliki produktivitas tinggi.

5. Banyaknya Pemborosan Karena Adanya Karyawan Baru

Imbas dari tingginya *turnover* karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama.

6. Memicu Stres Karyawan

Dampak yang paling buruk dari stres ini yaitu memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan. Hal ini terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru.

2.1.1.5. Indikator Turnover Intention

Menurut Harnoto (2002) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

1. Absensi yang meningkat

Karyawan yang memiliki kecenderungan untuk pindah kerja atau meninggalkan, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat.

Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini pasti akan berkurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang memiliki kecenderungan untuk pindah kerja atau meninggalkan organisasi, maka akan lebih malas bekerja, kinerja dan produktivitasnya menurun karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Karyawan yang memiliki kecenderungan untuk pindah kerja atau meninggalkan organisasi biasanya akan lebih sering melakukan berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang memiliki keinginan untuk pindah kerja, maka akan lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan yang bersangkutan.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Hal ini biasanya dilakukan oleh karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan seperti ini memiliki tanggung jawab tinggi terhadap tugas

yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

Turnover intention diukur dengan 3 indikator yang menggali informasi mengenai keinginan responden untuk mencari pekerjaan lain (H. Mobley & Hollingsworth, 2006). Indikator tersebut yaitu:

1. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*)

Hal ini mencerminkan individu berpikir untuk keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat dia bekerja saat ini.

2. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention To Search For Alternatives*)

Hal ini mencerminkan individu yang memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di organisasi yang lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk pindah kerja, maka karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik.

3. Niat untuk keluar (*Intention to Quit*)

Hal ini mencerminkan individu yang memiliki keinginan untuk keluar. Karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya dan setelah itu akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.1.2. Lingkungan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2000). Lingkungan kerja juga merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2001).

Setiap organisasi, umumnya yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu sendiri pasti akan mengalami perubahan-perubahan, sehingga organisasi atau perusahaan yang dapat bertahan dalam persaingan dengan perusahaan lainnya adalah perusahaan yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Lingkungan kerja juga dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan (George, 2003).

2.1.2.2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi 2 jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (Sedarmayanti, 2001).

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang ada disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan baik secara

langsung maupun secara tidak langsung. Beberapa unsur lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

- a. Penerangan/cahaya ditempat kerja
 - b. Suhu/temperatur ditempat kerja
 - c. Sirkulasi udara ditempat kerja
 - d. Kebisingan ditempat kerja
 - e. Tata warna tempat kerja
 - f. Musik ditempat kerja
 - g. Keamanan ditempat kerja
2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik merupakan keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Wursanto (2009) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja non fisik dapat diartikan sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. Beberapa jenis lingkungan kerja non fisik yaitu:

- a. Perasaan Aman Karyawan

Perasaan aman karyawan merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri karyawan.

- b. Loyalitas Karyawan

Loyalitas merupakan sikap karyawan untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya.

c. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan dapat diartikan sebagai lingkungan kerja non fisik yang karena hanya dapat dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, lingkungan kerja non fisik yang dapat memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dapat meningkatkan kinerja karyawan sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.

2.1.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan (Nitisemito, 2000), yaitu sebagai berikut :

1. Pewarnaan

Warna merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi efisiensi kerja para pegawai. Selain itu, warna juga dapat mempengaruhi keadaan jiwa, kegembiraan dan ketenangan bekerja para pegawai akan terpelihara karna memakai warna yang tepat pada dinding.

2. Kebersihan

Apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dan maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Kebersihan lingkungan tidak hanya sekedar kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas daripada itu. Misalnya kamar kecil yang kotor akan menimbulkan ketidaknyamanan bagi para karyawan yang menggunakannya. Untuk menjaga kebersihan lingkungan kerja pada umumnya diperlukan petugas khusus, dimana masalah biaya juga harus dipertimbangkan disini.

3. Pertukaran Udara

Pertukaran udara atau ventilasi juga harus diperhatikan karena pertukaran udara yang baik akan meningkatkan keseharian fisik para karyawan dan kesehatan para karyawan akan terjamin. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung mempunyai plafond tinggi akan membuat pertukaran udara yang lancar daripada gedung yang mempunyai plafond rendah. Selain itu, luas ruangan harus dipertimbangkan dengan jumlah karyawan yang bekerja karena berpengaruh pula terhadap pertukaran udara yang ada.

4. Penerangan

Penerangan yang dimaksud tidak hanya pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam bekerja karyawan tentu membutuhkan penerangan yang cukup karena setiap pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.

5. Keamanan

Keamanan terhadap keselamatan diri sendiri sering diartikan sebatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas daripada itu termasuk disini keamanan pribadi karyawan dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan untuk para karyawan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.

6. Kebisingan

Kebisingan akan sangat mengganggu seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya

konsentrasi maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian dan kebosanan karyawan saat bekerja.

2.1.2.4. Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator (Cox & Cheyne, 2000) yaitu sebagai berikut:

1. Suasana Kerja

Suasana kerja yang nyaman, menyenangkan dan aman adalah impian bagi semua karyawan. Suasana kerja yang aman dan nyaman yaitu suasana yang memiliki penerangan cahaya yang jelas, tenang dan suara disekitar lingkungan kerja tidak bising, selain itu juga memiliki keamanan kerja yang terjamin. Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan tidak akan berpengaruh secara optimal jika suasana kerja kurang kondusif.

2. Tersedianya Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja disini lebih kepada tersedianya kerja yang lengkap untuk mendukung kelancaran dalam pekerjaan karyawan. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, meskipun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses kelancaran dalam bekerja.

2.1.3. Kepuasan Kerja

2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja

tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Kepuasan atau ketidakpuasan setiap karyawan secara subyektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan pada perbandingan antara apa yang diterima pegawai dari pegawai dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan karyawan tersebut (Sulistiyani & Rosidah, 2009). Dari beberapa definisi mengenai kepuasan kerja yang telah dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan gambaran perasaan seseorang baik perasaan puas (positif) maupun perasaan tidak puas (negatif) terhadap pekerjaannya.

2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Mangkunegara, 2005), yaitu sebagai berikut :

1. Faktor pegawai yang meliputi kecerdasan intelektual (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan yang meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

2.1.3.3. Dampak Kepuasan Kerja

Beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja (Robbins, 2003) antara lain:

1. Dampak terhadap produktivitas

Kepuasan kerja dalam organisasi akan menghasilkan kinerja yang baik karena dapat hal itu dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Jika kepuasan dan produktivitas digabungkan untuk sebuah perusahaan secara keseluruhan, maka perusahaan yang banyak memiliki karyawan yang puas akan cenderung lebih efektif daripada perusahaan yang memiliki sedikit karyawan yang tidak puas. Karyawan yang bahagia atau puas dengan pekerjaannya maka akan menjadi karyawan yang produktif.

2. Dampak terhadap kepuasan konsumen
Karyawan yang puas secara otomatis memiliki sikap yang lebih bersahabat, ramah, dan responsif dalam menghargai konsumen. Hal itu tentu dapat membuat kepuasan konsumen meningkat karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana karyawan berurusan dengan konsumen..
3. Dampak terhadap kepuasan hidup
Kepuasan kerja memiliki korelasi positif yang cukup kuat dengan kepuasan hidup secara keseluruhan terhadap seseorang.
4. Dampak terhadap absensi
Ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya sering diungkapkan dalam beberapa cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh, atau menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka.
5. Dampak terhadap turnover
Turnover atau keluarnya karyawan dari perusahaan terjadi karena kemungkinan besar berhubungan dengan ketidakpuasan kerja karyawan

tersebut. Tingginya ketidakpuasan karyawan akan berdampak pada tingkat *turnover* pada perusahaan.

2.1.3.4. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins (2003) diukur dengan menggunakan lima indikator:

1. Kepuasan dengan promosi

Kesempatan karyawan untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.

2. Kepuasan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang memiliki sikap secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

3. Kepuasan dengan gaji

Upah yang diperoleh karyawan sebanding dengan usaha yang dilakukannya dan sama dengan upah yang diterima oleh karyawan lain dalam posisi kerja dan tanggung jawab yang sama.

4. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

5. Kepuasan dengan sikap atasan

Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.

2.1.4. Kompensasi

2.1.4.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan hasil kontrak sosial antara pemberi kerja-perusahaan/organisasi yang memberi pekerjaan dan upah-dengan tenaga kerja yang melaksanakan pekerjaan dan menerima upah (Wirawan, 2015). Sedangkan menurut Sulistiyani & Rosidah (2009) kompensasi yaitu segala sesuatu yang diterima oleh karyawan dari perusahaan tempatnya bekerja sebagai balas jasa atas hasil kerja mereka.

Kompensasi dibagi menjadi dua sudut, yaitu sudut individu karyawan dan sudut organisasi (Swasto, 2011). Kompensasi ditinjau dari sudut individu karyawan adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah diberikan kepada organisasi. Sedangkan dari sudut organisasi perusahaan, kompensasi adalah segala sesuatu yang telah diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah mereka berikan kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Pada dasarnya, kompensasi merupakan sebuah kontribusi yang diterima oleh karyawan berdasarkan hasil yang telah dikerjakannya. Bagaimanapun SDM (Sumber Daya Manusia) telah bekerja dalam organisasi dan telah memberikan pengorbanan waktu, tenaga, pikiran, bahkan konsentrasi yang bersifat material juga dilakukan. Atas usaha-usaha yang telah dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, perlu dihargai secara memadai. Untuk itulah skema kompensasi hendaknya mendapatkan perhatian.