

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1. *Turnover Intention*

#### 2.1.1. Pengertian *Turnover Intention*

*Intention* dikaitkan dengan hasrat atau kemauan yang muncul dalam diri seorang untuk melakukan suatu tindakan. *Turnover* adalah tindakan menarik diri atau keluarnya pegawai (*resign*) dari perusahaan dan kemudian berpindah ke perusahaan lain (Chandra, 2022). Besarnya tingkat *Turnover Intention* berpotensi permasalahan yang serius karena dapat menghambat efektifitas operasional perusahaan dalam mencapai tujuan.

Mon & Mulyadi (2020) mengemukakan bahwa *turnover intention* dikaitkan dengan hasil pemikiran karyawan atau niat pegawai untuk pergi dari organisasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Aburumman *et al* (2020) *Turnover intention* diinterpretasikan sebagai kemampuan pegawai untuk menarik diri dari perusahaan dengan sukarela atau tidak sukarela, setiap pembaruan pegawai memiliki efek pada organisasi, sehingga menjadi bervariasi dan derajat yang berbeda. Keinginan pegawai untuk pergi dari organisasi secara sukarela dipicu oleh sejumlah alasan, salah satunya yaitu peluang kerja lain yang lebih baik. Oleh karena itu *turnover intention* adalah kemauan pegawai yang muncul dari pemikirannya untuk pergi dari organisasi atau berpindah kerja secara ikhlas yang bertujuan untuk mencari kerja lainnya yang menguntungkan (Alfarol & Bahwiyanti, 2023).

*Turnover Intention* didefinisikan sebagai hasrat pegawai untuk pergi dari organisasi, baik melalui pengunduran diri atau pemecatan. Meningkatnya *turnover* dapat menyebabkan penurunan efektivitas perusahaan karena kehilangan pegawai berpengalaman (Amadi, 2019). *Turnover Intention* juga diinterpretasikan sebagai kecenderungan dimana pegawai mempunyai potensi untuk meninggalkan pergi dari organisasi atau mengakhiri pekerjaannya dengan kesadaran penuh (Apriantini *et al*, 2021). Tingkat *turnover* yang tinggi mengharuskan organisasi untuk merencanakan biaya tambahan dalam proses

perekrutan sampai mendapatkan SDM yang dianggap layak. Dalam usaha untuk memperkecil potensi terjadinya *turnover*, harus diawali dari upaya menghimpit hasrat untuk pergi dari perusahaan (*turnover intention*). Usaha yang dapat dilakukan seperti mengadopsi kebijakan yang mampu memikat pegawai agar tetap berada di perusahaan tersebut (Nasution, 2017).

### 2.1.2. Indikator *Turnover*

Ada kalanya karyawan mempertimbangkan untuk beralih ke pekerjaan di lingkup yang dipersepsikan lebih *better* dibandingkan dengan saat ini. Menurut Tahapary & Martono (2017) indikator yang dipergunakan dalam mengevaluasi *turnover intention*, diantaranya:

1. Berpikir meninggalkan perusahaan (*thoughts of quitting*)

Menggambarkan proses dimana seseorang mempertimbangkan untuk meninggalkan atau menetap dalam lingkungan pekerjaan. Dimulai dari rasa tidak puas yang dirasakan oleh pegawai terhadap pekerjaannya, yang kemudian memicu pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan saat ini. Ketika karyawan merasa tidak diperlakukan dengan adil, muncul keinginan untuk pergi dari perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perlakuan yang *fair* dapat merangsang pemikiran karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

2. Intensi untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Merepresentasikan perasaan menggebu seseorang dalam menemukan pekerjaan di tempat lainnya. Ketika karyawan telah mulai mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan, mereka akan berupaya menemukan perusahaan lain yang dianggap lebih menguntungkan. Kegagalan organisasi dalam mencukupi kebutuhan pegawai dapat mendorong mereka untuk berpindah pekerjaan ke perusahaan lain. Kondisi ini adalah dampak yang rasional ketika perusahaan gagal dalam memenuhi ekspektasi karyawan sebagaimana perusahaan lain yang mungkin *treatment* yang lebih unggul dalam mencukupi ekspektasi pegawai.

### 3. Hasrat meninggalkan perusahaan (*intention to quit*)

Menggambarkan seseorang yang berencana untuk meninggalkan pekerjaan. Seorang pegawai berencana untuk keluar ketika mereka melihat peluang kerja yang lebih menguntungkan, dan akhirnya akan memilah opsi apakah karyawan tersebut akan tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan. Niat karyawan untuk keluar tercermin dari aktivitas pencarian kerja di perusahaan berbeda. Mereka didorong oleh motivasi untuk mendapatkan pekerjaan baru di perusahaan berbeda yang diyakini dapat mengindahkannya.

#### 2.1.3. Dampak *Turnover*

*Turnover* karyawan berpotensi memicu dampak yang negatif bagi perusahaan sehingga hal tersebut perlu untuk diperhatikan oleh perusahaan. Dampak negatif yang dapat terjadi yaitu Menyebabkan ketidakstabilan pada SDM serta meningkatkan pembiayaan pada SDM dalam bentuk proses rekrutmen, seleksi, masa orientasi, dan pelatihan (Apriantini *et al*, 2021). Berikut beberapa dampak dari tingginya tingkat *Turnover Intention*, diantaranya adalah:

##### 1. Beban kerja

Intensitas keluarnya karyawan dari perusahaan secara signifikan dapat menyebabkan semakin bertambahnya beban kerja karena jumlah karyawan yang semakin berkurang. Dengan tingginya *Turnover* pada karyawan, maka beban kerja dalam suatu organisasi juga akan meningkat. Selain itu, menyebabkan hilangnya karyawan yang berkualitas dan memiliki produktivitas tinggi. Hal tersebut akan sangat merugikan perusahaan karena karyawan-karyawan yang memiliki skill serta pengalaman menjadi tidak nyaman bekerja yang disebabkan oleh bertambahnya tanggung jawab tanpa adanya penambahan kompensasi, sehingga mereka berpotensi untuk pergi dan mengupayakan perusahaan lain yang lebih menguntungkan.

##### 2. Biaya rekrutmen dan seleksi karyawan

Dengan tingginya intensitas keluarnya karyawan dari perusahaan, maka perusahaan mesti melakukan proses rekrutmen dan seleksi pada karyawan baru. Hal ini perlu dilakukan untuk mengisi lini-lini yang telah ditinggalkan oleh karyawan

tersebut. Tentunya proses rekrutmen dan seleksi membutuhkan biaya tambahan, sehingga strategi perusahaan untuk menghambat biaya operasional justru terhambat karena proses rekrutmen dan seleksi tersebut.

### 3. Biaya *training*

Setelah melakukan proses rekrutmen dan seleksi, perusahaan juga harus mengeluarkan biaya kembali untuk proses *training*. Proses ini perlu dilakukan untuk memperkenalkan proses, alur, budaya, dan standar operasional prosedur kerja kepada karyawan baru tersebut. Hal ini akan menimbulkan biaya bagi perusahaan karena harus tetap membayar gaji karyawan tersebut tetapi tidak mendapatkan *performance* maksimal dari karyawan tersebut karena masih dalam fase penyesuaian dengan perusahaan.

### 4. Memicu stress karyawan

Proses penyesuaian diri antara karyawan baru dengan karyawan lama tidak selalu berjalan baik. Ketidaktahuan mengenai karakter masing-masing karyawan menjadi faktor terjadinya suasana yang tidak kondusif. Hal ini mampu menimbulkan stres, baik itu pada karyawan baru ataupun karyawan lama, yang mana kondisi tersebut juga dapat berefek negatif pada kinerja mereka.

## 2.2. Lingkungan Kerja

### 2.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja

*Work Environment* dipandang sebagai aspek cukup krusial bagi SDM ketika mengeksekusi tanggungjawab kerja sehari-hari. Membangun suasana kerja yang kondusif mampu mendongkrak semangat karyawan ketika bekerja, sehingga mampu membawa dampak menguntungkan terhadap semangat kerja pegawai lain yang berada disekelilingnya.

Lingkungan kerja mempunyai pengertian bahwa semua hal yang terdapat pada sekitaran karyawan yang dapat mendorong dirinya untuk menjalankan pekerjaannya. Lingkungan fisik yang kondusif memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan. Selain aspek fisik, seperti kondisi ruang kerja, relasi yang baik

antar pegawai dan atasan juga berpengaruh pada produktivitas dan kinerja mereka (Bahri, 2019).

Menurut Gouzali dalam Sanusi Silitonga (2020) pengertian lingkungan kerja sebagai berikut mengemukakan lingkungan kerja diartikan semua sarana serta prasarana yang berada di sekeliling pegawai ketika bekerja, yang mana mampu berpengaruh dalam pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Menurut Sariyanthi dalam Bahri (2019), manajemen yang efektif memperhatikan pentingnya membangun lingkungan kerja yang kondusif karena merupakan kebutuhan yang sangat dibutuhkan oleh para pegawai. Lingkungan tersebut diyakini memegang pengaruh yang penting pada perilaku pegawai. Lingkungan kerja memegang peran kunci dalam pengendalian manajemen terpadu, yang melibatkan aspek-aspek seperti tenaga kerja, peralatan, kondisi kerja, kepemimpinan organisasi, dan kebijakan yang diterapkan.

Lingkungan kerja dipandang sebagai keadaan disekitar ruang kerja yang mampu menampilkan kesan mengasyikkan, *safety*, damai, dan betah bekerja. Lingkungan kerja juga dapat didefinisikan sebagai lingkungan dimana karyawan menjalani aktivitas kerjanya setiap hari. Lingkungan kerja yang terjaga mampu menyediakan kesan *secure* dan mendukung karyawan untuk berkinerja dengan optimal. Jika karyawan senang berada di lingkungan kerjanya, maka ia berpotensi menetap di perusahaan tersebut untuk melaksanakan aktifitas, alhasil jam kerja dapat digunakan dengan efektif serta efisien dalam menyelesaikan pekerjaan.

### **2.2.2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja diklasifikasikan jadi dua kelompok, yakni fisik dan non-fisik (Sedarmayanti, 2017), dengan penjelasan masing-masing antara lain:

#### **1. Lingkungan kerja fisik**

Lingkungan kerja fisik yaitu keseluruhan hal nyata di dalam lingkungan kerja dimana bisa berefek secara *direct* maupun *indirect* kepada pekerja.

- a. Lingkungan yang bersinggungan langsung dengan pekerja, contoh: ruangan, meja, kursi, dan lain sebagainya.

- b. Lingkungan yang berpengaruh pada kondisi manusia, seperti suhu ruangan, kelembaban, udara, penerangan, polusi suara, getaran teknis, dan lain-lain.

## 2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik yaitu seluruh kondisi yang bersinggungan pada relasi kerja, entah hubungan dengan pimpinan, teman kerja, atau dengan bawahan. Syarat yang mesti dikonstruksikan adalah lingkungan kekeluargaan, kelancaran komunikasi, dan *self-control*.

### 2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungann Kerja

Manusia dapat mengeksekusi aktivitasnya secara efektif, mencapai hasil yang maksimal, ketika didukung oleh lingkungan yang suportif. Kondisi lingkungan dianggap layak ketika individu mampu menjalankan aktivitasnya dengan maksimal, *secure*, dan *comfortable*. Dampak dari tidak kondusifnya lingkungan bisa terlihat dalam rentang waktu yang cukup panjang. Selain itu, lingkungan yang tidak mendukung dapat menyita lebih banyak waktu serta energi, dan tidak men-*support* penerapan mekanisme *work efficiency*.

Banyak hal yang memiliki dampak pada penciptaan kondisi lingkungan kerja (Silitonga, 2020). Terdapat beberapa faktor yang dideskripsikan oleh Sedarmayanti, yangmana bisa mempengaruhi pembentukan kondisi lingkungan kerja yang berkaitan pada *skill* pegawai, diantaranya:

1. Pencahayaan ruangan
2. *Temperature* udara
3. Kelembaban
4. Sirkulasi udara
5. Kebisingan
6. Getaran teknis
7. Aroma tidak sedap
8. Tata warna
9. Dekorasi
10. Keamanan



#### 2.2.4. Indikator Lingkungan Kerja

Sesuai dengan pendapat Naa (2017), *work environment* mempunyai beberapa indikator, antara lain:

1. Suasana kerja

Merupakan keadaan di sekeliling perwakilan yang sedang menjalankan aktivitas yang mampu berefek pada aktivitas.

2. Fasilitas karyawan

Fasilitas bertujuan untuk menyediakan alat yang memfasilitasi penggunaan teknologi terkini dalam pekerjaan, meskipun bukan peralatan baru. Hal ini dimaksudkan sebagai bentuk dukungan dalam proses bekerja.

3. Relasi antar rekan kerja

Relasi rekan kerja adalah interaksi yang harmonis di antara mereka tanpa adanya kepentingan bersama. Keterkaitan yang baik dan suasana kekeluargaan adalah faktor yang memengaruhi cara seseorang menjalankan tugasnya..

Berdasarkan pemaparan di atas, bisa disintesis bahwa lingkungan kerja meliputi semua elemen serta aspek yang mempengaruhi pengalaman kerja seseorang, termasuk lokasi tempat kerja, metode kerja, dan perilaku individu atau kelompok dalam bekerja (Sedarmayanti, 2019), yang dapat dinilai menggunakan parameter antara lain kondisi kerja, ketersediaan fasilitas untuk karyawan, dan interaksi dengan teman kerja.

### 2.3. Stres Kerja

#### 2.3.1. Pengertian Stres Kerja

*Stress* ialah *dynamic condition* dimana seseorang berhadapan dengan peluang, halangan (*constraints*), atau permintaan (*demands*) yang berkaitan pada hal yang diharapkan, dan konklusinya dipandang sebagai ketidakjelasan. Maka itu, stres bersinggungan dengan kendala dan tuntutan. Menurut Handani & Andani (2019) stres kerja diartikan sebagai kondisi seseorang ketika berhadapan dengan peluang, batasan, atau tuntutan yang berkaitan pada ekspektasi yang

diinginkannya. Definisi Stres Kerja juga diungkapkan oleh Steven & Prasetio (2020), yaitu sebagai sebuah kondisi yang mempersempit ruang gerak individu dan keadaan mentalnya di luar kapasitasnya, yang berpotensi membahayakan kesehatannya jika tidak ditangani dengan segera. Stres Kerja dapat diartikan juga sebagai rasa cemas yang berefek negatif pada emosi dan kinerja karyawan tersebut (Christover, 2021).

Stres kerja mampu mencegah niat karyawan untuk bertahan pada suatu pekerjaan (Ramadhan *et al.*, 2019). Stres kerja yang dirasakan oleh karyawan memiliki tingkatan yang bervariasi, hal tersebut tergantung pada tekanan yang diterima oleh karyawan. Karyawan yang tidak bisa mengendalikan tingkat stres kerja yang dialami pada dirinya dapat mengakibatkan timbulnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan dengan menemukan pekerjaan lainnya yang dianggap lebih menguntungkan. Stres kerja juga bisa berasal dari tekanan-tekanan yang datang dari luar individu, seperti benda-benda di sekitarnya atau rangsangan yang secara obyektif dianggap berbahaya (Devi *et al.*, 2022).

Ragam beban, kecemasan, atau gangguan yang tidak mengenakan dari lingkungan seseorang juga termasuk dalam konsep stres. Stres karyawan dapat timbul akibat tidak terwujudnya kepuasan kerja yang diharapkan oleh karyawan. Dalam hal ini, diperlukan penyelesaian terhadap masalah stres kerja agar dampak negatifnya terhadap perusahaan dapat diminimalkan.

Berdasarkan berbagai pengertian tentang stres kerja tersebut, maka bisa ditarik konklusi bahwa stres kerja adalah sesuatu yang timbul pada individu sebagai hasil dari beban kerja dan ketidakselarasan antara ekspektasi dan pencapaian yang diterimanya.

### **2.3.2. Faktor-faktor penyebab Stres Kerja**

Sejumlah variasi stres kerja yang sudah dijelaskan bisa timbul karena berbagai faktor yang terdapat di lingkungan kerja. Alasan ini biasanya menjadi pencetus primer stres yang diderita karyawan. Karena itu, penting agar mengerti serta mengenali berbagai faktor pemicu stres kerja yang layak disorot oleh perusahaan dan karyawan agar dapat menangani stres secara tepat. Menurut



Marlina & Lawita (2022) terdapat empat hal yang memicu timbulnya stres kerja, yaitu:

1. *Extra Organizational Stressor*, difaktori perubahan *social technology*, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi, budaya dan strata sosial, dan keadaan tempat tinggal.
2. *Organizational Stressor*, disebabkan oleh kebijakani organisasi, struktur dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.
3. *Group Stressor*, disebabkan kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intra-individu, interpersonal, dan intergrup.
4. *Individual Stressor*, meliputi adanya konflik dan peran yang tidak jelas, bersama dengan karakteristik individu seperti jenis karakter, kontrol diri, pembelajaran tentang ketidakberdayaan, efikasi diri, dan ketahanan psikologis

Jika menangani stres dengan efektif, pegawai bisa menumbuhkan mutu kerja, kesentosaan, dan daya produksi, dan membangun lingkungan kerja lebih *healthy* dan *competitive*. Cooper dan Davidson dalam (Zainal, 2017) mengklasifikasikan faktor stres kedalam 2 bagian, yakni:

1. *Group stressor*, yaitu faktor stres bersumber pada kondisi di internal perusahaan, seperti minimnya kolaborasi antar tenaga kerja, *conflict* interpersonal pada tim, atau kekurangan *social support* dari rekan kerja di internal organisasi.
2. *Individual Stressor*, merupakan faktor stres bersumber dari internal individu, seperti karakteristik kepribadian, pengendalian diri, tingkat ketahanan, pandangan diri, dan kesulitan ketika mengelola peran serta persepsi yang tidak jelas terhadap peran.

Perusahaan bisa membangun lingkungan kerja yang *men-support* relasi kerjasama yang harmonis dan mengedepankan dukungan sosial yang cukup bagi karyawan untuk menekan stres kerja. Di samping itu, karyawan dapat mengembangkan *skill* dalam mengelola stres, meningkatkan kesadaran diri, dan membangun ketangguhan untuk mengatasi tekanan kerja. Dengan demikian, mengatasi faktori pemicu stres kerja dengan efektif dapat imembantu penciptaan

lingkungan kerja yang kondusif, produktif, serta positif pada kesejahteraan dan kinerja karyawan.

### 2.3.3. Indikator Stres Kerja

Ada banyak faktor yang kompleks yang menyebabkan stres di tempat kerja, oleh karena itu diperlukan bermacam indikator-indikator untuk mengenali dan menggambarkan tingkat stres kerja yang dialami karyawan. Penting bagi organisasi dan individu untuk memahami indikator ini sebagai ukuran tingkat stres yang dapat berefek pada kesejahteraan dan kinerja karyawan. Stres kerja dapat dievaluasi dengan beberapa indikator (Dewi & Wibawa, 2016), antara lain:

1. Merasa takut ketika ada perubahan sistem yang baru di perusahaan
2. Merasa tidak senang ketika di perusahaan ada konflik antar kelompok
3. Merasa tidak senang ketika kinerja tidak sesuai dengan pekerjaan di dalam perusahaan yang tidak memadai
4. Merasa bingung ketika memiliki dua peran pekerjaan yang berbeda dalam bekerja
5. Merasa jenuh apabila kualitas supervisi buruk
6. Merasa emosi apabila mendapat beban kerja yang berlebihan
7. Merasa tergesa-gesa ketika ada desakan waktu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan

Memahami indikator dari stres kerja menjadi tahapan pertama yang cukup esensial dalam mengelola stres. Informasi ini mampu membantu organisasi mengenali wilayah di lingkungan kerja yang perlu diperhatikan, sehingga mampu mendesain lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Sementara itu, karyawan dapat pemahaman tentang tanda-tanda stres kerja agar dapat menciptakan *stress management* yang *effective* dan meningkatkan kualitas hidup serta kesukacitaan di lingkungan kerja. Menurut Prayogi *et al* (2019), situasi berpotensi menimbulkan stres adalah *stressors*, indikasi stres kerja antara lain:

1. Secara psikologis, antara lain:
  - a. Mudah tersinggung
  - b. Tidak komunikatif

- c. Sering melamun
  - d. Kelelahan mental
2. Secara fisik, antara lain:
- a. Peningkatan detak jantung
  - b. Peningkatan tekanan darah
  - c. Kelelahan fisik
  - d. Sakit kepala
  - e. Susah tidur
3. Secara perilaku, antara lain:
- a. Konsumsi rokok berlebihan
  - b. Menunda pekerjaan
  - c. Perilaku sabotase
  - d. Pola makan berantakan

Pengkajian ini menggunakan *Equity Theory* sebagai kerangka variabel stres kerja, yang mengisyaratkan bahwa stres yang berkaitan dengan pekerjaan timbul saat pegawai merasa bahwa partisipasi mereka dalam relasi interpersonal pada organisasi lebih besar dibandingkan balas jasa yang mereka terima (Rippon *et al.*, 2020). Ini menunjukkan adanya persepsi ketimpangan antara partisipasi dengan balas jasa yang diterima. Jika pegawai merasakan bahwa ia menyumbangkan usaha dan komitmen yang lebih besar dibandingkan yang diakui oleh perusahaan, maka bisa meningkatkan perasaan stres.

Perasaan ketidakadilan ini akan berefek buruk bagi kesejahteraan psikologis serta semangat karyawan, dan menghambat produktivitas serta kinerja. Ketika menangani stres pada pekerjaan, penting untuk organisasi agar membangun lingkungan yang suportif, dimana partisipasi karyawan diterima dan diapresiasi sesuai dengan usaha dan *commitment* yang diberikan. Indikator stres kerja dikenali sebagai tanda atau gejala yang mendukung identifikasi intensitas stres yang dirasakan pegawai ketika beraktivitas.

## 2.4. Kompensasi

### 2.4.1. Pengertian Kompensasi

Penting untuk membedakan antara kompensasi dengan gaji dan upah. Meskipun terkait, perbandingan kompensasi dengan gaji dan upah tidak memiliki kesamaan secara konsep. Gaji dan upah adalah komponen spesifik dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Munir *et al* (2019) mengemukakan bahwa kompensasi dianggap sebagai balasan yang diterima karyawan atas hasil dari peran serta yang diberikan kepada organisasi. Jika di-*manage* secara efektif, kompensasi dapat *men-support* organisasi dalam menggapai sasaran, sekaligus mempertahankan tenaga kerja dengan baik. Sebagai gantinya, tidak adanya kesesuaian kompensasi, kemungkinan besar karyawan *existing* berpaling keluar dari perusahaan, sehingga organisasi mengalami kesusahan dalam merekrut karyawan yang selaras pada kebutuhan organisasi.

Munir *et al* (2019) mendefinisikan kompensasi merujuk pada imbalan yang diterima tenaga kerja untuk bayaran kontribusinya di organisasi. Ini berbeda dari upah, yang merupakan imbalan yang *fair* dan layak yang diberi pada pekerja atas kontribusinya dalam mencapai sasaran perusahaan; gaji, yang merupakan imbalan berupa uang yang didapat oleh karyawan sebagai hasil dari perannya jadi pegawai yang berpartisipasi terhadap pencapaian sasaran perusahaan; insentif, yang merupakan wujud *sallary* yang berkaitan pada *performance*; dan *gain sharing*, yang merupakan pembagian profit kepada pegawai sebagai hasil dari meningkatnya produktivitas atau *efficiency* biaya. Meskipun demikian, dalam literatur lain, biasanya dijelaskan bahwa upah, gaji, insentif, tunjangan, dan elemen-elemen lainnya merupakan bentuk dari kompensasi.

Menurut Ernawati *et al* (2022) apresiasi yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja untuk jasanya karena sudah menyumbangkan semangat serta pemikirannya bagi perkembangan perusahaan untuk menggapai tujuan yang telah disepakati, baik dalam periode waktu yang singkat maupun yang panjang. Menurut Hasibuan & Afrizal (2019), kompensasi merujuk pada semua bentuk penghasilan,

baik berbentuk uang, barang, atau manfaat *indirect* lainnya, yang didapat oleh pegawai sebagai apresiasi atas jasanya kepada organisasi.

Mengacu pada seluruh pengertian atau definisi diatas mengenai kompensasi, dapat disintetiskan bahwa yang dikatakan dengan kompensasi yaitu akumulasi seluruh apresiasi yang diterima pekerja atas kontribusinya kepada organisasi.

#### **2.4.2. Tujuan Kompensasi**

Ernawati *et al* (2019) menjelaskan bahwa tujuan kompensasi diantaranya adalah :

1. Ikatan kerja sama

*Compensation* membentuk hubungan perusahaan dan tenaga kerja yang saling bertukar manfaat. Setiap karyawan memerlukan pendapatan untuk memenuhi keperluannya, sehingga diharapkan mereka akan bekerja sesuai dengan harapan pengusaha. Di sisi lain, pengusaha butuh tenaga kerja dan *skill* karyawan untuk kepentingan organisasi. Maka itu, pengusaha bertanggung jawab untuk memberi kompensasi yang memadai sepadan dengan kebutuhan pegawai.

2. Kepuasan kerja

Dalam konteks ini, pengusaha diharapkan memberi kompensasi yang sebanding dengan kontribusi yang dilakukan pegawai tersebut, yang pada gilirannya dapat mendongkrak kepuasan pegawai.

3. Pengadaan karyawan

Rekrutmen karyawan akan menjadi lebih efisien ketika didukung oleh kebijakan kompensasi yang baik. Kebijakan kompensasi yang mumpuni akan memikat calon pegawai berkualitas tinggi dengan *skill* dan keterampilan yang sama dengan standar yang diterapkan pada organisasi.

4. Motivasi

Kompensasi yang pantas mampu memberikan insentif dan mendorong pegawai agar mencapai kinerja optimal mereka serta meningkatkan *performance* kerja. Dalam upaya menaikan semangat karyawan, organisasi sering kali memberi insentif berbentuk uang dan bentuk insentif yang lain.

Kompensasi yang pantas akan membantu manajemen perusahaan dalam membimbing karyawan dengan lebih efektif.

#### 5. Menjamin keadilan

Pemberian kompensasi yang memadai mampu memastikan kesetaraan antar karyawan dalam perusahaan. Kompensasi yang diberikan juga berhubungan dengan keadilan baik di lingkup organisasi ataupun di luar organisasi.

#### 6. Disiplin

Memberikan kompensasi yang layak akan meningkatkan disiplin kerja pegawai, sehingga mereka akan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi. Mereka akan sadar dan mematuhi peraturan yang diterapkan di dalam organisasi. Disiplin karyawan tercermin dari ungkapan terima kasih mereka atas kompensasi yang diberikan oleh organisasi.

#### 7. Pengaruh serikat kerja

Pengaruh dari serikat buruh dan serikat pegawai sangatlah signifikan dalam menentukan besaran kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Kekuatan serikat pekerja akan berdampak langsung pada tingkat kompensasi yang ditetapkan oleh organisasi; semakin kuat serikat pekerja, semakin tinggi kemungkinan kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Sebaliknya, dengan menerapkan program kompensasi yang layak dan adil, perusahaan dapat mengurangi risiko berupa tuntutan dari serikat pekerja. Serikat pekerja menjadi wadah bagi keresahan dan kepentingan para karyawan, yang akan membela hak serta kewajiban anggotanya.

#### 8. Pengaruh pemerintah

Pemerintah bertanggung jawab untuk memastikan pekerjaan yang layak dan kehidupan yang layak bagi para karyawan. Dengan menggunakan kebijakan, undang-undang, dan peraturan. Pemerintah menetapkan berbagai aturan bertujuan untuk mem-*backup* karyawan dan memacu investasi dari para pengusaha. Terkait itu, pemerintah mengatur batas upah minimal (UMR) yang diberikan oleh pengusaha kepada karyawan mereka. Peran pemerintah cukup krusial untuk mencegah perusahaan menetapkan kompensasi secara sepihak. Jika kompensasi sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang ada, maka campur tangan pemerintah bisa diminimalkan. Sebagai hasilnya, organisasi akan



mendapatkan reputasi baik karena sudah mendukung upaya pemerintah dalam membangun lapangan kerja dan mendorong kesejahteraan karyawan.

### 2.4.3. Indikator Kompensasi

Menurut (Dewi, 2019), mengungkapkan bahwa kriteria atau indikator yang dipresentasikan dalam mengevaluasi kompensasi adalah sebagai berikut, antara lain:

#### 1. Gaji

Gaji merupakan penghargaan berupa nilai uang yang diterima seorang pekerja sebagai bentuk dari posisinya sebagai pekerja yang menyumbangkan tenaga serta semangat dalam meraih sasaran perusahaan. Atau bisa dikatakan bayaran yang didapat seseorang dari keikutsertaannya di suatu organisasi.

#### 2. Fasilitas

Imbalan ini bukanlah dalam bentuk uang, tetapi berupa kemudahan, kenikmatan, atau barang fisik. Sebagai contoh, fasilitas mobil perusahaan.

#### 3. Tunjangan

Tunjangan dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

##### a. Tunjangan tetap

Imbalan ini diberikan dengan konsisten, besaran tidak berubah, dan dibayarkan bersamaan pembayaran upah. Contoh: tunjangan pendidikan, tunjangan kesehatan, dan tunjangan keluarga.

##### b. Tunjangan tidak tetap

Imbalan ini diberikan sesuai dengan jumlah kehadiran pegawai. Atau juga beberapa perusahaan mengadopsi sistem *reimburse* atau *claim*.

Contoh: tunjangan makan dan transportasi

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Author (Year)	Judul	Hipotesis	Hasil
1	Saputra (2022)	Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada PT. Bintang Megah Abadi	Kompensasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Signifikan
2	Efitriana & Liana (2022)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Yamaha Mataram Sakti Semarang)	1. Kompensasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	1. Positif signifikan 2. Positif signifikan
3	Kristin <i>et al.</i> (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 2. Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	1. Berpengaruh 2. Berpengaruh
4	Dewi & Suartina (2022)	Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan UD. Cahaya Dewata di Badung	1. Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	1. Positif signifikan 2. Negatif signifikan
5	Adiguna & Suwandana (2023)	<i>The Relationship Between Burnout, Work Stress, and Turnover Intention on Non-Permanent (Contract) Employees: Study at the Communication and Information Office of Badung Regency, Indonesia</i>	Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Positif signifikan

6	Indriati (2021)	Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pegawai	Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Positif signifikan
7	Widiyanto & Yunus (2021)	Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada CV. Wan Qian	Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Positif signifikan
8	Budiyanto (2022)	Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Pengembangan Karier Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada PT. Nesitor	1. Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 3. Kompensasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	1. Berpengaruh 2. Berpengaruh 3. Berpengaruh
9	Dewi & Santosa (2023)	Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan <i>Teleperformance</i>	1. Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 2. Kompensasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	1. Positif signifikan 2. Negatif signifikan 3. Negatif signifikan
10	Kamis <i>et al.</i> (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres, dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 2. Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	1. Negatif signifikan 2. Positif signifikan
11	Ridjal & Muhamadin (2023)	<i>Role Ambiguity and Work Environment on Turnover Intention with Work Stress as Moderation: Case Study at Bank Rakyat Indonesia</i>	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Negatif signifikan

12	Andriani <i>et al.</i> (2023)	<i>Empirical Effects of Work Environment, Job Satisfaction, and Work Engagement on Turnover Intention in Hospitally Industry</i>	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Negatif signifikan
13	Putri & Afriyeni (2022)	Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Divisi Produksi dan Mutu PT. Lembah Karet Padang	1. Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	1. Signifikan 2. Tidak berpengaruh
14	Solikhah & Andriani (2023)	<i>The Effect of Organizational Commitment and Physical Work Environment on Turnover Intention wih Job Satisfaction as an Intervening Variable at Company</i>	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Tidak berpengaruh
15	Pahlawan & Wahyuni (2022)	<i>The Effect of Workload and Work Environment on Employee Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction</i>	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Positif signifikan
16	Rahman & Wasiman (2023)	Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> Karyawan di PT Colamas Indah Sejati	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Berpengaruh
17	Sari <i>et al.</i> (2023)	Determinasi Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap <i>Turnover Intention</i> : Studi Pada PT Hayati Pratama Mandiri Padang	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Tidak berpengaruh
18	Suhardi & Ie (2023)	Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kewargaan Organisasional, dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Positif signifikan
19	Mehmood <i>et al.</i> (2023)	<i>Does Work Stress &amp; Workplace Incivility Influence Employee Turnover Intentions? Mediating Role of Work-Family Conflict</i>	Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Positif signifikan

20	Marcella & Ie (2022)	Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Positif signifikan
21	Wiastuti <i>et al.</i> (2023)	Peran <i>Job Satisfaction</i> Sebagai Mediasi antara <i>Job Stress</i> dan <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan Restoran	Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Positif signifikan
22	Kurniawan & Susanto (2023)	<i>The Effect of Job Stress, Job Satisfaction, and Emotional Intelligence on Turnover Intention</i>	Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Positif signifikan
23	Pramono <i>et al.</i> (2022)	<i>The Effect of Work Stress and Compensation on Turnover Intention Mediated by Organizational Commitment to Employees of PT Wahana Semesta Banten</i>	1. Kompensasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 2. Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	1. Tidak berpengaruh 2. Positif signifikan
24	Kurniawati <i>et al.</i> (2022)	<i>Leadership Effectiveness as a Predictor of Turnover Intention: Determinants of Work Stress</i>	Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Positif
25	Olivia & Sukma (2023)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui Kepuasan Kerja di PT Akasha Wira International	1. Kompensasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	1. Tidak berpengaruh 2. Positif signifikan
26	Artha & Jahja (2023)	<i>The Influence of Career Development and Compensation on Turnover Intention with Job Satisfaction as Intervening Variables at PT MMI on Madura Island</i>	Kompensasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Positif
27	Sihabudin & Setyawasih (2022)	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada PT Asuransi ASEI Indonesia	Kompensasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Negatif signifikan

28	Effendy <i>et al.</i> (2023)	<i>The Effect of Compensation and Job Satisfaction on Turnover Intention Employees at Hotel Labersa</i>	Kompensasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Signifikan
29	Wijayanti & Anisa (2022)	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	1. Kompensasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 2. Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	1. Negatif signifikan 2. Positif signifikan
30	Metariani & Heryandana (2022)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Pegawai Bumdes di Kecamatan Sukasada	1. Kompensasi berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	1. Negatif signifikan 2. Negatif signifikan

Penelitian ini memiliki diferensiasi, yaitu berdasarkan *research object*. Objek yang dipakai adalah karyawan kontrak yang berada pada industri retail, yaitu PT XXX cabang Jakarta. Objek penelitian tersebut berbeda dengan penelitian sebelumnya karena mayoritas dari penelitian tersebut hanya berfokus kepada karyawan secara keseluruhan, tidak spesifik pada karyawan kontrak.

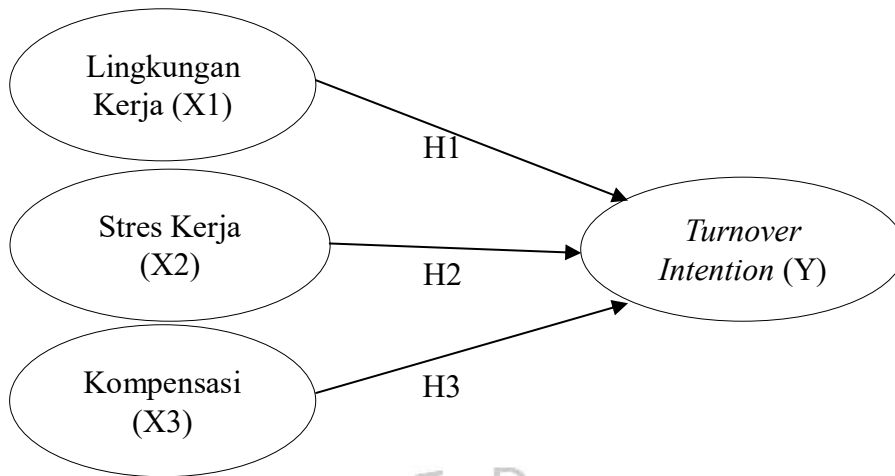
Selain itu, penelitian ini dilakukan pada perusahaan di industri yang masih tergolong jarang diteliti oleh peneliti sebelumnya, yaitu industri retail. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu, terdapat berbagai objek penelitian dengan industri yang beragam. Tetapi belum ada yang berasal dari industri retail.

## 2.6. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual diinterpretasikan sebagai sebuah grafik yang menggambarkan secara umum aliran logika suatu penelitian. Dibentuk berdasarkan pertanyaan penelitian dan mencakup kumpulan konsep serta korelasi antara konsep tersebut (Polancik, 2009). Kerangka konseptual penelitian bisa terlihat pada gambar dibawah:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



## 2.7. Hipotesis Penelitian Tentang Hubungan Antar Variabel

### 2.8.1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Penting bagi manajemen untuk mencermati lingkungan kerja di perusahaan sebagai salah satu aspek krusial. Walaupun lingkungan kerja tidak memiliki dampak langsung terhadap operasional perusahaan atau proses produksi, namun lingkungan kerja secara tidak langsung berdampak kepada individu-individu yang terlibat dalam pelaksanaan aktivitas operasional. Lingkungan yang mendukung dan menyediakan rasa aman karyawan agar beraktivitas secara optimal (Devi *et al*, 2022). Lingkungan kerja yang positif mencakup aspek-aspek seperti keamanan, kebersihan, pencahayaan yang cukup, kedamaian tanpa kebisingan, serta bebas dari gangguan atau ancaman yang bisa menghalangi pegawai untuk aktifitas dengan efisien. Lingkungan yang aman, nyaman, dan membahagiakan akan menyebabkan karyawan betah di tempat kerjanya.

Menurut pengkajian yang diselesaikan oleh Putu & Wayan (2022), ditemukan bahwa lingkungan memberi dampak yang kuat secara negatif pada *turnover intention*. Temuan serupa juga diungkap dalam pengkajian yang diselesaikan oleh Devi *et al* (2022), yang menyetujui bahwa lingkungan memengaruhi kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan.

H1 = Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention*

### **2.8.2. Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Tingkat *work stress* yang meningkat berpotensi memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di organisasi tanpa berjuang untuk menemukan peluang kerja lain. Karenanya, tingkat stres kerja yang tinggi mampu menyebabkan peningkatan dalam tendensi karyawan dalam mengejar pekerjaan di tempat baru dan akhirnya berkontribusi pada tingginya kasus *turnover* pada perusahaan.

Berdasarkan pengkajian yang diselesaikan oleh Jessica & Mei (2022), terdapat efek positif signifikan dari stres kerja pada *turnover intention*. Temuan tersebut konsisten pada hasil pengkajian yang diselesaikan oleh Putu & Wayan (2022), juga menghasilkan bahwa stres berefek positif kuat pada *turnover*. Penemuan sama terlihat pada pengkajian yang diselesaikan oleh Devi *et al* (2022), yang mana menegaskan bahwa stres kerja mempunyai efek positif pada *turnover intention*.

H2 = Stres kerja Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention*

### **2.8.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention***

*Compensation* terkait pada semua wujud pendapatan, baik berbentuk uang, barang, atau keuntungan lainnya dan diberikan kepada tenaga kerja untuk balasan atas kontribusi yang mereka berikan (Hasibuan, 2010). Efektivitas strategi kompensasi merupakan bagian yang krusial dalam manajemen SDM karena *support* perusahaan untuk memikat dan melindungi tenaga kerja yang berkualitas. Terlepas itu, sistem kompensasi dapat berdampak besar pada pencapaian tujuan perusahaan. Kesesuaian kompensasi dengan beban kerja dapat menjadi cara efektif untuk membuat karyawan tidak berniat meninggalkan perusahaan (Wijayanti & Anisa, 2022)

Mengacu pada pengkajian yang diselesaikan oleh Saputra *et al.* (2022), memaparkan bahwa ada efek negatif signifikan dari Kompensasi dengan *Turnover Intention*. Sepaham pada pendapat tersebut, penelitian yang diselesaikan oleh Ahmad & Rianti (2022) serta Metariani & Heryana (2022) juga memaparkan bahwa ada efek negatif kuat dari Kompensasi pada *turnover intention*.

H3 = Kompensasi Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention*