

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **1. *Turnover Intention***

Menurut Mobley et al., (1978) *turnover intention* sebagai keinginan seorang pekerja atau karyawan untuk keluar dari perusahaan dengan ikhlas tanpa adanya ancaman dari pihak manapun. Menurut Lum et al., (1998) *turnover intention* merujuk pada dorongan individu untuk meninggalkan organisasi, yang muncul dari penilaian terhadap posisi kerja saat ini serta rasa ketidakpuasan, yang dapat memengaruhi keputusan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan di tempat lain. *Turnover intention* adalah keinginan pegawai untuk berhenti secara permanen dari perusahaan, baik atas inisiatif sendiri (secara sukarela) maupun karena keputusan perusahaan, yang pada akhirnya dapat menimbulkan biaya tinggi dalam proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru (Robbins, 2006).

##### **a) Penyebab *Turnover Intention***

Menurut Ridlo (2012) penyebab karyawan melakukan *turnover intention* adalah karena alasan:

##### **1) Ketidaktepatan pemberian tugas**

Beberapa karyawan, terutama yang masih dalam masa percobaan, merasa bahwa tugas yang diberikan tidak sesuai dengan harapan

mereka. Hal ini membuat mereka berpandangan bahwa tidak ada prospek pengembangan karier di masa mendatang.

## 2) Alasan mendesak

- i) Gaji atau upah sering kali tidak dibayarkan tepat waktu, meskipun karyawan telah menjalankan tugasnya dengan baik.
- ii) Pihak manajemen tidak menunaikan kewajiban yang sebelumnya telah disepakati bersama karyawan.
- iii) Tugas yang diberikan ternyata berisiko terhadap keselamatan fisik maupun integritas moral karyawan.
- iv) Karyawan mendapatkan perlakuan yang tidak manusiawi, keras, atau bahkan sadis dari atasan.

## 3) Menolak pimpinan baru

Ketika gaya kepemimpinan pimpinan baru tidak sejalan dengan nilai atau harapan karyawan, hal tersebut dapat memicu stres yang berdampak negatif bagi karyawan dan mendorong keinginan untuk mengundurkan diri.

## b) Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Ridlo (2012), terdapat berbagai faktor kompleks dan saling terkait yang memengaruhi terjadinya *turnover*. Beberapa di antaranya meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, keterikatan pada organisasi, kepuasan kerja, serta budaya perusahaan.

### 1) Usia

Karyawan muda cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh keengganan pekerja yang lebih senior untuk berpindah tempat kerja karena alasan seperti tanggung jawab keluarga, keterbatasan mobilitas, ketidaknyamanan dalam beradaptasi dengan lingkungan baru, energi yang menurun, serta ketidakpastian akan mendapatkan posisi senior di tempat baru meskipun gaji dan fasilitasnya lebih menarik.

### 2) Lama bekerja

Data menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang mengundurkan diri melakukannya dalam tiga tahun pertama masa kerja, dengan lebih dari separuhnya terjadi di tahun pertama. Hal ini dapat dipengaruhi oleh faktor usia dan kurangnya proses sosialisasi awal yang memadai.

### 3) Tingkat Pendidikan

Kesesuaian antara tingkat pendidikan dan posisi jabatan berperan penting dalam menekan tingkat turnover. Karyawan dengan pendidikan tinggi yang menduduki jabatan sesuai cenderung lebih bertahan, sedangkan ketidaksesuaian antara pendidikan dan jabatan dapat meningkatkan kecenderungan untuk keluar.

#### 4) Keterikatan terhadap organisasi

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi, maka semakin kecil kemungkinan ia ingin berpindah kerja. Karyawan yang merasa memiliki hubungan yang kuat dengan perusahaan biasanya merasakan rasa aman, memiliki makna dalam pekerjaan, serta membentuk citra diri yang positif, yang semuanya menurunkan keinginan untuk keluar.

#### 5) Kepuasan kerja

Tingkat kepuasan kerja meningkat ketika nilai-nilai yang dianut perusahaan selaras dengan harapan, kebutuhan, dan keyakinan pribadi karyawan. Sesuai dengan teori discrepancy, kepuasan akan tercapai bila tidak terdapat perbedaan signifikan antara yang diharapkan dan yang dirasakan dalam pekerjaan.

#### 6) Budaya Perusahaan

Budaya organisasi yang kuat berkontribusi besar terhadap perilaku karyawan dan dapat secara langsung menurunkan tingkat *turnover*. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, nilai-nilai inti dipahami dan dijalani oleh seluruh karyawan, menciptakan rasa kebersamaan, loyalitas, dan komitmen yang tinggi, sehingga keinginan untuk meninggalkan perusahaan pun menjadi lebih rendah.

c) Dampak *Turnover Intention*

Menurut Ridlo (2012) *turnover* memberikan berbagai dampak negatif bagi organisasi, antara lain:

- 1) meningkatnya pengeluaran untuk proses rekrutmen, termasuk waktu dan fasilitas yang digunakan dalam proses seleksi, wawancara, serta penyesuaian akibat pergantian pegawai;
- 2) biaya pelatihan yang mencakup waktu dari supervisor, staf HR, serta tenaga yang dilatih;
- 3) hasil kerja karyawan baru seringkali belum sebanding dengan biaya yang telah dikeluarkan;
- 4) karyawan baru cenderung memiliki tingkat kecelakaan kerja yang lebih tinggi;
- 5) adanya penurunan atau kehilangan produktivitas selama masa transisi;
- 6) peralatan produksi tidak dapat dimanfaatkan secara optimal;
- 7) munculnya pemborosan akibat ketidakefisienan karyawan baru;
- 8) kebutuhan lembur meningkat untuk menghindari keterlambatan produksi. Tingginya tingkat *turnover* menjadi indikator bahwa kondisi kerja dan pola pembinaan dalam organisasi perlu ditinjau dan ditingkatkan.

d) Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley et al., (1978), terdapat tiga indikator utama dari *turnover intention*, yaitu:

- 1) *Intention to quit* (niat untuk keluar), yaitu kecenderungan individu untuk mengundurkan diri dari organisasi yang biasanya ditunjukkan melalui perilaku seperti sering tidak masuk kerja atau bolos sebelum akhirnya memutuskan untuk berhenti.
- 2) *Job search* (pencarian pekerjaan), yaitu upaya individu untuk mencari peluang kerja di tempat lain, yang seringkali dimulai dengan mencari tambahan penghasilan di luar tempat kerja saat ini.
- 3) *Thinking of quit* (memikirkan keluar), yaitu proses pertimbangan individu sebelum benar-benar memutuskan untuk berhenti, di mana ia akan menimbang berbagai hal terkait keputusan untuk tetap bertahan atau meninggalkan pekerjaannya saat ini.

## 2. Kepemimpinan

Menurut Edison et al. (2022) kepemimpinan merupakan suatu proses dalam memengaruhi orang lain agar mereka memahami dan menyetujui hal-hal yang perlu dilakukan serta cara melaksanakannya secara efisien, sekaligus berperan dalam mendukung upaya individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Afandi, 2018).

### a) Indikator Kepemimpinan

Menurut Edison et al. (2022) menyatakan bahwa indikator kepemimpinan, yaitu:

1) Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik

Seorang pemimpin memiliki visi, misi, dan strategi yang jelas untuk membawa perubahan besar, serta mampu menyampaikannya dengan baik kepada seluruh anggota organisasi.

2) Kepedulian kepada anggota dan lingkungan

Pemimpin menunjukkan perhatian terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi anggota, memberikan motivasi, serta menjaga lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung.

3) Merangsang anggota

Pemimpin mendorong anggota untuk mencapai tujuan yang bernilai positif, membimbing mereka menjauhi hal-hal yang tidak produktif melalui pendekatan yang menyenangkan, hingga akhirnya anggota menyadari manfaatnya bagi diri sendiri dan organisasi.

4) Menjaga kekompakan tim

Pemimpin selalu menjaga kekompakan dalam tim, menghindari konflik internal akibat ambisi pribadi, dan tidak mentoleransi tindakan yang menjatuhkan orang lain. Ia mampu menyatukan potensi perpecahan menjadi kekuatan yang solid dan harmonis.

5) Menghargai perbedaan dan keyakinan

Pemimpin menghargai berbagai perbedaan pendapat yang muncul demi kebaikan bersama, serta mendorong semua anggota untuk saling menghormati keberagaman pandangan dan keyakinan yang ada.

### 3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai visi dan misi perusahaan (Sedarmayanti, 2017).

#### a) Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa secara umum, ada dua jenis lingkungan kerja, yaitu:

##### 1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik mencakup seluruh elemen yang bersifat fisik di sekitar area kerja yang dapat berdampak langsung maupun tidak langsung pada karyawan. Contohnya termasuk peralatan seperti meja, kursi, komputer, mesin fotokopi, jaringan internet, dan sarana lainnya.

##### 2) Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non-fisik berkaitan dengan kondisi tempat kerja yang memengaruhi aspek fisik manusia, seperti suhu, kelembapan, sirkulasi udara, tingkat pencahayaan, suara bising, getaran, bau yang mengganggu, warna ruang, dan sebagainya.

#### b) Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) indikator variabel lingkungan kerja meliputi:



#### 1) Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Penerangan yang baik sangat penting untuk mendukung keselamatan dan kelancaran kerja karyawan. Pencahayaan harus cukup terang tanpa menyilaukan. Penerangan yang kurang optimal dapat menghambat produktivitas, meningkatkan kesalahan kerja, dan menurunkan efisiensi. Sumber cahaya bisa berasal dari sinar matahari maupun lampu buatan.

#### 2) Temperatur di Tempat Kerja

Setiap bagian tubuh manusia memiliki suhu berbeda dan berusaha menyesuaikan dengan kondisi luar. Namun, kemampuan penyesuaian tubuh memiliki batas. Perubahan suhu yang ekstrem (lebih dari 20% pada panas atau 35% pada dingin dari suhu normal tubuh) dapat memengaruhi kenyamanan dan kesehatan kerja.

#### 3) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembapan adalah kadar uap air dalam udara yang dinyatakan dalam persen. Faktor ini saling berkaitan dengan suhu dan kecepatan pergerakan udara. Kombinasi elemen tersebut memengaruhi kenyamanan tubuh dalam mempertahankan suhu ideal.

#### 4) Sirkulasi Udara

Oksigen sangat penting untuk proses metabolisme tubuh. Udara dianggap tercemar jika kadar oksigennya menurun dan bercampur dengan zat atau bau berbahaya. Kehadiran tanaman di sekitar tempat kerja dapat membantu menyediakan udara segar.

#### 5) Kebisingan di Tempat Kerja

Kebisingan merupakan suara yang tidak diinginkan dan dapat mengganggu konsentrasi kerja. Oleh karena itu, lingkungan kerja sebaiknya terbebas dari suara bising agar produktivitas tetap terjaga.

#### 6) Getaran Mekanis Di Tempat Kerja

Getaran dari alat mekanis dapat sampai ke tubuh pekerja dan menimbulkan dampak negatif, terutama jika getarannya tidak teratur. Jika frekuensi getaran selaras dengan frekuensi alami tubuh, dapat menimbulkan gangguan serius.

#### 7) Bau-bauan di tempat kerja

Bau menyengat di lingkungan kerja dapat dianggap sebagai bentuk pencemaran karena mengganggu kenyamanan dan konsentrasi kerja. Penggunaan pendingin udara (AC) dapat membantu mengatasi masalah ini.

#### 8) Tata Warna di tempat kerja

Pemilihan warna di tempat kerja perlu dirancang secara matang karena warna memengaruhi perasaan dan suasana hati karyawan. Warna dapat menstimulasi emosi positif atau negatif yang berdampak pada semangat kerja.

#### 9) Dekorasi atau Tata Letak

Penataan ruang termasuk dekorasi dan susunan peralatan kerja perlu diatur secara efisien agar mendukung kenyamanan visual dan fungsionalitas tempat kerja.

#### 10) Musik

Musik yang lembut dan sesuai dengan situasi dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja. Namun, pemilihan lagu harus tepat, karena musik yang tidak sesuai justru bisa mengganggu fokus.

#### 11) Keamanan di Tempat Kerja

Keamanan harus dijaga agar lingkungan kerja tetap kondusif. Salah satu langkah efektif adalah dengan melibatkan petugas keamanan seperti satpam.

### 4. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Edison et al., 2022). Menurut Afandi (2018) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan.

#### Indikator Kompensasi

Menurut Edison et al., (2022), indikator kompensasi, yaitu:

##### 1) Kompensasi bersifat normative

Kompensasi normatif adalah kompensasi minimum yang wajib diterima oleh karyawan, mencakup gaji atau upah serta tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya atau keagamaan.

## 2) Kompensasi bersifat kebijakan

Kompensasi berbasis kebijakan adalah kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan dan pertimbangan tertentu, meliputi tunjangan profesional, tunjangan makan, tunjangan transportasi, bonus, uang cuti, jasa produksi, dan fasilitas liburan.

### 2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, diperlukan kajian-kajian sebelumnya yang membahas variabel-variabel terkait seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap niat berpindah kerja (*turnover intention*). Beberapa studi terdahulu yang relevan disajikan sebagai referensi pendukung dalam penelitian ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, dan Tahun	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Multi Sarana Prima Nusantara (Asmaradinanda et al., 2024)	Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Kompensasi berpengaruh positif tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
2	Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja, Dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Studi Kasus Karyawan Pada PT. Natura Laboratoria Prima) (Santoso & Sulhan, 2023)	Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

No.	Judul, Peneliti, dan Tahun	Hasil Penelitian
3	Pengaruh Kepemimpinan , Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi pada Karyawan Bagian Marketing Mataram Sakti Prembun Kabupaten Kebumen) (David & Solichin, 2021)	Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>  Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
4	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan di Perusahaan Kontraktor Tambang Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Shohib et al., 2024)	Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>  Kompensasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
5	Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Departemen Produksi PT. XYZ Cikarang (Dewi & Herianti, 2023)	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>  Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>
6	Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan Perusahaan Pers Dalam SMSI Sulsel (Alam et al., 2022)	Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i>  Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
7	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap <i>Turnover</i>	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

No.	Judul, Peneliti, dan Tahun	Hasil Penelitian
	<i>Intention</i> Pada PT. Dipo Internasional Pahala Otomotif (Hia & Adam, 2024)	Kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
8	Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> yang Dimediasi oleh <i>Organizational Commitment</i> Karyawan PT IDX (Sandy, 2019)	Kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap variabel <i>turnover intention</i>
9	<i>Effect of Workload and Leadership on Turnover Intention with Job Satisfaction as A Mediation Variable on Employees of PT . World Innovative Telecommunications</i> (Islamy et al., 2021)	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
10	Dampak Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada Yayasan Al Kausar Boarding School Sukabumi (Rahman et al., 2024)	Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

### 2.3. Perumusan Hipotesis

#### 1. Pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention*

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat vital bagi perusahaan, karena seorang pemimpin mampu mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Menurut Afandi (2018) kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang

supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan giat dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh David & Solichin (2021), Shohib *et al.*, (2024), dan Alam *et al.*, (2022), kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan, semakin rendah tingkat keinginan karyawan untuk keluar. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diajukan:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan *coffee shop* di Arah Group Management

## 2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention*

Lingkungan kerja yang kondusif dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam menjalankan tugas mereka. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang baik, seperti minimnya fasilitas yang disediakan atau ketiadaan ruang istirahat bagi karyawan, cenderung meningkatkan keinginan mereka untuk mengundurkan diri. Semakin lengkap fasilitas yang diberikan untuk mendukung pekerjaan karyawan, semakin rendah pula keinginan mereka untuk mencari pekerjaan lain (Darmawan & Vita, 2017). Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja adalah suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai visi dan misi

perusahaan. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Rahman *et al.*, (2024) lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat diajukan:

H<sub>2</sub> : Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan *coffee shop* di Arah Group Management

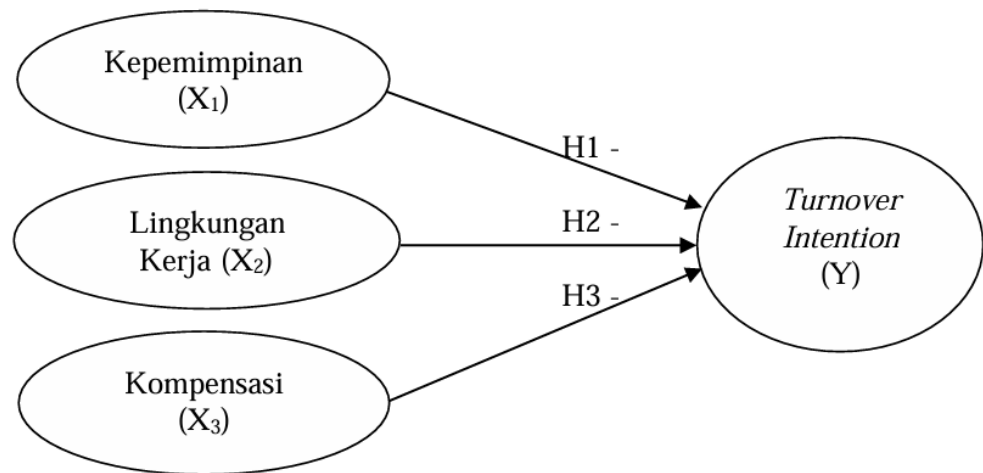
### 3. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*

Menurut Hasibuan (2016) kompensasi terdiri dari dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Keduanya memiliki hubungan yang erat dengan *turnover intention* karyawan di dalam suatu perusahaan. Semakin baik, adil, dan meratanya sebuah kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan semakin menurunkan tingkat *turnover intention*. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh David & Solichin (2021), Shohib *et al.*, (2024), Alam *et al.*, (2022), dan Rahman *et al.*, (2024) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dapat diajukan:

H<sub>3</sub> : Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan *coffee shop* di Arah Group Management



#### 2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1. Kerangka Penelitian