

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 *The Theory of Work Adjustment*

*The Theory of Work Adjustment* (TWA) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai hubungan antara penguat (*reinforcers*) dalam lingkungan kerja dan kebutuhan (*needs*) seseorang. Semakin dekat hubungan antara *reinforcers* dan *needs* maka semakin tinggi kepuasan kerja (Houser dan Chace, 1993). Dawis (2000) menguraikan bahwa TWA berasal dari *The Work Adjustment Project*, yang merupakan proyek jangka panjang untuk mencari ukuran *work related needs* yang dilakukan oleh Rene V. Dawis, Lloyd Lofquist, George England, David Weiss, dimulai tahun 1957 sampai 1997. TWA menguraikan hubungan antara individual dengan lingkungan kerjanya dan dari studinya, mereka menetapkan:

1. *Needs* sebagai aspek-aspek pekerjaan yang dianggap penting oleh para pekerja.
2. Aspek-aspek pekerjaan tersebut dianggap penting karena diwujudkan dalam kepuasan kerja para pekerja. Aspek-aspek pekerjaan yang dianggap penting dipandang sebagai penguat (*reinforcers*) perilaku kerja. Karenanya, mereka mendefinisikan *needs* sebagai "*preferences for reinforcers.*"

*Theory Work Adjustment* merupakan kesesuaian manusia - lingkungan (*person -environment fit*) atau yang memfokuskan pada *work related outcomes* seperti kepuasan, kinerja, dan masa kerja. Untuk tetap berada dalam lingkungan, individual harus mencapai suatu derajat *correspondence* tertentu. Suatu level *correspondence* yang tinggi antara *abilities* dan *job requirements* dikombinasikan dengan *needs* dan *rewards* dari lingkungan berasosiasi dengan kepuasan kerja (Breiden, 2002).

## **2.2 Insentif**

### **2.2.1 Pengertian Insentif**

Menurut (Rahmi, 2017) insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja yang melampaui standar yang telah ditentukan. Menurut Nawawi (2008) insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar bekerja dengan baik. Menurut Dessler (2009,p.95) dalam (Sari, 2017) Insentif adalah peningkatan gaji yang dihadiahkan kepada seorang karyawan pada satu waktu yang ditentukan dalam bentuk gaji pokok yang lebih tinggi, biasanya didasarkan eksklusif pada kinerja individu. Sedangkan menurut (Firdaus, 2017) insentif merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada tenaga kerja tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa Insentif merupakan program yang direncanakan oleh perusahaan yang diberikan dalam bentuk uang kepada karyawan sebagai motivasi agar karyawan dapat terus bertahan diperusahaan.

### **2.2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Insentif**

Menurut Astuti (2017) tinggi rendahnya tingkat insentif yang diberikan kepada karyawan sangatlah dipengaruhi oleh beberapa faktor dibawah ini, sebagai berikut:

1. Kondisi dan kemampuan perusahaan.
2. Kemampuan, Kreatifitas serta prestasi yang dimiliki karyawan dalam membantu menjalankan visi perusahaan yang telah ditetapkan.
3. Keadaan ekonomi yang ada dalam suatu negara.
4. Tingkat produktivitas, hal ini berkaitan dengan sejauh mana perusahaan tersebut memiliki hasil produktivitas yang baik.

### **2.2.3 Tujuan Pemberian Insentif**

Menurut Astuti (2017) secara lebih spesifik tujuan pemberian insentif dapat dibedakan 2 golongan yaitu, sebagai berikut:

*a.* Bagi Perusahaan

Tujuan pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dengan jalan mendorong/ merangsang agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan memaksimalkan kinerjanya.

*b.* Bagi Karyawan

Dengan adanya pemberian insentif karyawan, karyawan akan mendapatkan keuntungan atas prestasi yang telah dilakukan terhadap perusahaan tersebut.

### **2.2.4 Indikator Insentif**

Menurut (Firdaus, 2017) dalam Hasibuan (2006,p.184), indikator untuk mengukur insentif karyawan adalah sebagai berikut :

1. Jaminan Sosial

Suatu bentuk perlindungan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya untuk memenuhi kebutuhan sosialnya.

2. Bonus

Pembayaran yang diterima pekerja dari hasil keuntungan perusahaan atau karena pekerja menghasilkan hasil kerja lebih besar dari target produksi yang normal.

3. Pemberian penghargaan

Sesuatu bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawannya dari perusahaan untuk prestasi yang telah dicapai karyawannya.

4. Kenaikan Pangkat

Penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan sebagai dorongan atau memotivasi karyawan untuk tetap meningkatkan prestasi kerjanya.

## **2.3 Lingkungan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut (Sedarmayanti, 2012,p.21) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya, dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut Nitisemito (2000,p.126) dalam (Fuaidah, 2018) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya. Pendapat lain menurut Gomes (2003) dalam (Fuaidah, 2018) lingkungan kerja adalah proses kerja dimana lingkungan saling berinteraksi menurut pola tertentu. Menurut (Putra & Utama, 2017) menyatakan lingkungan kerja yang baik akan dapat mengakibatkan sesama rekan kerja akan saling mendukung satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka, sehingga nantinya lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan kepuasan bagi karyawan dan akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan.

### **2.3.2 Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2011,p.26) dalam (Fuaidah, 2018) Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu:

#### **a. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

1. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya. Kursi dan meja yang buruk dapat mengakibatkan karyawan merasa tidak nyaman atau pun sakit sehingga dapat menyebabkan karyawan tersebut merasa tidak betah dan memiliki keinginan untuk berpindah tempat kerja.
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Lingkungan umum juga merupakan salah satu faktor yang penting dalam membuat *mood* karyawan terasa baik. Seperti misalnya terdapat bau yang tidak sedap dan ruangan yang panas saat bekerja, hal tersebut dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman dan lama kelamaan akan membuat karyawan memiliki keinginan untuk berpindah. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama harus mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

**b. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan karena menyangkut dengan kenyamanan yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berpindah.

### **2.3.3 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemito (2000,p.127) dalam (Fuaidah, 2018) indikator untuk mengukur lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

#### **a. Lingkungan Kerja Fisik**

1. Pencahayaan: yaitu untuk pekerjaan yang memerlukan ketelitian maka diperlukan penerangan yang cukup dan tidak menyilaukan.
2. Suhu Udara: tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh.
3. Kebisingan: lingkungan kerja yang ramai dapat mengganggu konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Dekorasi/Tata Ruang : yaitu penataan, pewarnaan dan kebersihan setiap ruangan akan berpengaruh terhadap karyawan pada saat melakukan pekerjaan.

#### **b. Lingkungan Kerja Non-Fisik**

Hubungan Karyawan: aktifitas-aktifitas manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan perpindahan para karyawan di dalam organisasi.

## **2.4 Turnover Intention**

### **2.4.1 Pengertian *Turnover Intention***

Menurut Halimah (2016) dalam Mobley at al (1978) *Turnover Intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang. Arti *intention* adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja

secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Putrianti, 2014). Sedangkan menurut Pratiwi (2018) dalam Sudiro (2011,p.152), “perputaran karyawan adalah tingkat perpindahan (*movement*) melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Di dalam arti yang luas, *turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan.” Pendapat lain disampaikan oleh Pratiwi (2018) dalam Harnoto (2002,p.2) “*turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

#### **2.4.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

Menurut Price dalam (Rahayuningsih, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* terdiri dari:

- a. Faktor lingkungan yang terdiri dari:
  1. Tanggung jawab kekerabatan terhadap lingkungan, Semakin besar rasa tanggung jawab tersebut semakin rendah *Turnover intention*.
  2. Kesempatan kerja, Semakin banyak kesempatan kerja tersedia di bursa kerja, semakin besar *turnover intention* – nya.
- b. Faktor individual yang terdiri dari:
  1. Kepuasan kerja, Semakin besar kepuasannya maka semakin kecil intense *turnover*-nya.
  2. Komitmen terhadap lembaga, Semakin loyal karyawan terhadap lembaga, semakin kecil *turnover intention*-nya.
  3. Perilaku mencari peluang/lowongan kerja, Semakin besar upaya karyawan mencari pekerjaan lain, semakin besar *turnover intention*-nya.

4. Niat untuk tetap tinggal, Semakin besar niat karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya, semakin kecil *turnover intention*-nya.
5. Pelatihan umum/ peningkatan kompetensi, Semakin besar tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan diantara karyawan, semakin kecil *turnover intention*-nya.
6. Kemauan bekerja keras, Semakin besar kemauan karyawan untuk bekerja keras, semakin kecil *turnover intention*-nya.
7. Perasaan negatif atau positif terhadap pekerjaannya, Semakin besar perasaan negatif yang dirasakan karyawan akan mengurangi kepuasan kerjanya sehingga meningkatkan perilaku peluang kerja lain.

### 2.4.3 Dampak *Turnover Intention*

*Turnover intention* pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (*turnover*), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan.

Disebutkan beberapa dampak negatif yang akan terjadi pada organisasi akibat pergantian karyawan, seperti : meningkatnya potensi biaya perusahaan, masalah prestasi, masalah pola komunikasi dan sosial, merosotnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku, hilangnya biaya-biaya peluang strategik (Manurung dan Ratnawati, 2013,p.1). (Subekti, 2018) menyebutkan dampak *turnover* bagi perusahaan adalah :

1. Biaya penarikan karyawan  
Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari.
2. Biaya latihan  
Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.



3. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut
4. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi
5. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan
6. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
7. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
8. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

#### **2.4.4 Indikator *Turnover Intention***

Menurut Halimah (2016) dalam Mobley at al (1978) Indikator *Turnover Intention* terdiri dari :

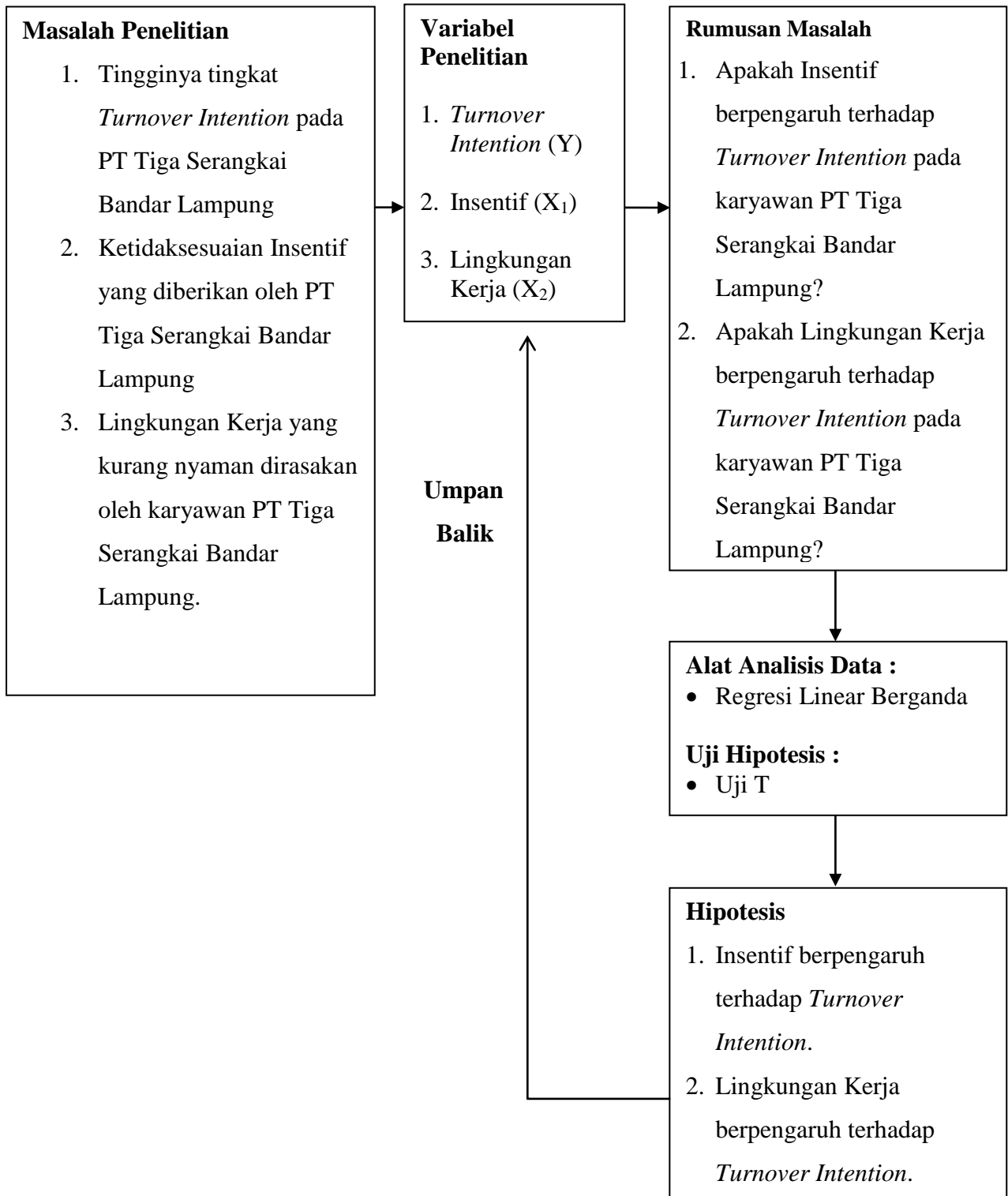
1. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of quitting*)  
Mencerminkan individu untuk berfikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada dilingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan , kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari pekerjaan.
2. Pencarian Alternatif Pekerjaan (*Intention for search alternative*)  
Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain.
3. Niat untuk keluar (*Intention to quit*)  
Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Analisis	Kesimpulan
1	Nur Riqoh Fuaidah, Bambang Swasto Sunuharyo dan Edlyn Khurotul Aini. 2018.	Pengaruh Kompensasi Karyawan dan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan Auto2000 Malang-Sutoyo	Regresi Linear Berganda	Kesimpulan penelitian Variabel Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> pada karyawan Auto2000 Malang-Sutoyo
2	I Dewa Gede Dharma Putra dan I Wayan Mudiarta Utama. 2017.	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> di Mayaloka Villas Seminyak	Regresi Linear Berganda	Kesimpulan penelitian variabel Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> di Mayaloka Villas Seminyak
3	Desi Astuti.2017	Pengaruh Insentif Finansial dan Insentif Non Finansial Terhadap <i>Turnover Intensity</i> Karyawan Pada PT. Kantor Perkebunan Nusantara (PTPN III) Medan	Regresi Linear Berganda	Kesimpulan penelitian variabel Insentif Finansial dan Insentif Non Finansial berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Turnover Intensity</i> karyawan
4	Kim, Woo Gon, Leong, K. Jerrold, Lee, Young – Ki, 2015	The Effect of Effort and Incentive on Turnover Intention.	Regresi Linear Berganda	Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa Insentif berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention.
5	Brown, P. Steven. And Peterson, A. Robert, 2015	The Effect of Work Environment on Turnover Intention	Regresi Linear Sederhana	Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .

## 2.6 Kerangka Pikir



## 2.6 Hipotesis Penelitian

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

### 2.6.1 Pengaruh Insentif ( $X_1$ ) Terhadap *Turnover Intention* ( $Y$ )

Theory of Work Adjustment (TWA) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang didalamnya termasuk dalam pemberian insentif sebagai hubungan antara penguat (reinforcers) dalam kebutuhan (needs) seseorang. Semakin dekat hubungan antara reinforcers dan needs maka semakin tinggi kepuasan kerja (Houser dan Chace, 1993). Kepuasan kerja menghasilkan masa kerja yang merupakan indikator utama dari Work Adjustment (Breiden, 2002). Dalam hal ini, jika kepuasan kerja dalam pemberian insentif yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja yang perusahaan berikan pada karyawan disuatu perusahaan maka dapat dipastikan Karyawan tidak akan bertahan lama. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya dorongan yang berupa semangat untuk terus menjalankan pekerjaannya dari dalam diri karyawan PT. Tiga Serangkai Bandar Lampung untuk tetap menjalankan tugasnya membuat karyawan merasa menginginkan untuk keluar dari PT. Tiga Serangkai Bandar Lampung. Dalam penelitian terdahulu oleh Rahmi (2017) dan Sari (2017) yang menunjukkan bahwa faktor insentif dapat mempengaruhi keinginan berpindah secara signifikan yang negatif. Namun ada penelitian terdahulu oleh Astuti (2017) yang menunjukkan bahwa Insentif berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H 1 : Insentif ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap *Turnover Intention* ( $Y$ ).

### **2.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) Terhadap *Turnover Intention* (Y)**

Menurut Breiden (2002) Work Adjustment dapat dicapai apabila terdapat kesesuaian antara kemampuan individual dan lingkungan kerja. Lingkungan kerja mensyaratkan adanya pelaksana beberapa pekerjaan dan individu memiliki kenyamanan serta keterampilan/keahlian untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Ketika Lingkungan Kerja disuatu perusahaan sudah tidak lagi kondusif untuk bekerja, maka dapat dipastikan karyawan tidak akan bertahan lama hal ini yang akan mengakibatkan tingkat *turnover intention* di dalam perusahaan akan meningkat yang dimana karyawan akan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan tersebut karna merasa sudah tidak nyaman lagi untuk tetap bertahan di dalam perusahaan tersebut. Dalam penelitian terdahulu oleh Andrinirina (2015) dan (Putra & Utama, 2017) memiliki hasil dimana variabel Lingkungan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention namun ada hasil dari penelitian terdahulu oleh Polii (2015) yang memiliki hasil variabel Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 : Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Y).