

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Menurut Kristiana dan Widyaningrum (2020) menjelaskan bahwa manajemen sebagai ilmu dan seni yang tidak dapat dipisahkan karena manajemen sebagai ilmu pengetahuan telah dipelajari sejak lama serta telah diteliti dengan metode ilmiah yang diwujudkan dalam bentuk suatu teori, sedangkan manajemen sebagai seni maksudnya adalah bagaimana peran seseorang dalam mengatur kerjasama dengan orang lain demi mencapai suatu tujuan.

Hasibuan (2020) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pengertian manajemen menurut Farida (2017) Manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengoordinasian, pengarahan, dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pemaparan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang mengatur tentang proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari sumber daya manusia serta sumber daya lainnya guna mencapai tujuan suatu perusahaan secara efektif dan efisien.

b. Fungsi Manajemen

Menurut Farida (2017) fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

1) Perencanaan

Menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan sehingga tujuan tersebut dapat tercapai dengan baik.

2) Pengorganisasian

Kegiatan mengelompokkan orang serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Pengarahan

Fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan, saran-saran, perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas sehingga tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan benar.

4) Pengawasan

Pengawasan merupakan kegiatan mengadakan penilaian, pencocokan, pemeriksaan terhadap sesuatu yang telah dilakukan sudah sesuai dengan rencana semula atau belum.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2020) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu bidang ilmu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia hanyalah masalah yang

berhubungan dengan unsur manusianya saja, sebagaimana memiliki peran tenaga kerja dalam suatu perusahaan.

Edwin Flippo dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Hasibuan (2020), menyatakan bahwa *“Human Resource Management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*. (Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat).

Pengertian lain diutarakan oleh French dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (Sedarmayanti, 2017) Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh perusahaan.

Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi .

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu

proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2020) menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang meliputi :

1) Fungsi manajemen yang terdiri atas :

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah keinginan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2) Fungsi operasional yang terdiri atas :

a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan rencana.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap mau bekerja sama sampai pension.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

3. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Kristiyana dan Widyaningrum (2020) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Hasibuan (2020) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan seorang pemimpin dalam organisasi ataupun perusahaan dapat menciptakan integrasi yang serasi dalam mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal, seta seorang pemimpin harus mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan.

Edison, Anwar, dan Komariyah (2017) menyatakan bahwa “kepemimpinan yang baik tidak harus menjadi manusia super dalam segala bidang, namun yang mampu memanfaatkan kemampuan bawahan dan menggerakkannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Berdasarkan pemaparan para ahli diatas, maka pengertian kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Pada umumnya, tantangan yang dihadapi pemimpin dalam keberlangsungan proses memimpinnya ialah bagaimana memanfaatkan kemampuan bawahannya secara optimal guna meraih tujuan perusahaan.

b. Pendekatan-Pendekatan Study Kepemimpinan

Farida dan Hartono (2016) berpendapat bahwa study kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan:

1) Pendekatan Kesifatan (*Traits*)

Pendekatan ini mendasarkan atas sifat yang sudah terlihat sejak lahir, jadi sejak kecil sudah memiliki sifat kepemimpinan.

2) Pendekatan Perilaku (*Behavior*)

Pendekatan perilaku menganggap bahwa seseorang yang memiliki karakteristik dan perilaku tertentu dapat menjadi seorang pemimpin dalam kondisi atau situasi apapun.

3) Pendekatan Situasional (*Contigency*)

Pendekatan ini menganggap kepemimpinannya tergantung dari bagaimana factor situasional lingkungan untuk menentukan gaya kepemimpinannya.

c. Gaya-Gaya Kepemimpinan

Menurut Farida dan Hartono (2016) dalam buku MSDM salah satu teori yang terkenal tentang gaya kepemimpinan adalah teori Path Goal yang terbagi dalam empat kategori yaitu :

1) Kepemimpinan direktif (*Directive Leadership*)

Kepemimpinan jenis ini biasa disebut kepemimpinan otoriter yang memusatkan keputusan ditangan pemimpin tanpa campur tangan bawahan.

2) Kepemimpinan suportif (*Supportive Leadership*)

Kepemimpinan suportif merupakan seorang pemimpin yang senantiasa bersedia menjelaskan segala sesuatu kepada bawahan, dan menganggapnya sebagai teman.

3) Kepemimpinan partisipatif (*Participative Leadership*)

Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki arti bawahan dapat ikut serta dalam segala hal, tetapi keputusan akhir tetap berada pada pimpinan.

4) Kepemimpinan orientasi prestasi (*Achivement Oriented Leadership*)

Kepemimpinan orientasi prestasi ini menekankan pada pemimpin yang mengajukan tantangan agar menarik dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan.

d. Indikator-Indikator Kepemimpinan

Menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2017) indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1) Strategi bisnis yang jelas dan realistis

Seorang pemimpin harus memiliki strategi bisnis yang jelas dan realistis serta dapat dikomunikasikan dengan baik kepada anggotanya.

Dengan demikian, anggota dapat percaya terhadap pemimpin dalam membawa perubahan ke arah yang lebih baik dalam suatu perusahaan.

2) Kepedulian kepada anggota

Pemberian perhatian dan motivasi merupakan salah satu bentuk kepedulian pemimpin terhadap bawahannya. Selain itu, kepedulian terhadap masalah dan kenyamanan lingkungan kerja juga merupakan bentuk perhatian yang diperlukan oleh bawahan.

3) Merangsang anggota

Membangkitkan atau mendorong bawahan dengan memberikan pengetahuan dan keahlian dalam meningkatkan kompetensi dalam bekerja. Seorang pemimpin juga harus merangsang anggota dalam penyelesaian tugas dengan tuntas, namun juga tidak lupa berorientasi pada kualitas.

4) Menjaga kekompakan tim

Pemimpin perlu mengajak bawahan untuk selalu menjalin kerjasama tim yang solid dan harmonis, dan menyelesaikan konflik yang mungkin muncul antar anggota pada suatu perusahaan.

5) Menghargai perbedaan pendapat

Saling menghargai perbedaan pendapat dalam suatu perusahaan hal penting yang perlu diperhatikan oleh pemimpin. Dengan penerapan sikap ini diharapkan mampu membawa perusahaan mencapai tujuan dengan lebih baik.

Indikator kepemimpinan juga dijelaskan oleh Vera dan Wahyuddin dalam Farida dan Hartono (2016) adalah sebagai berikut :

- 1) Kejelasan pemimpin dalam memberi perintah
- 2) Pandai membaca situasi dan peka terhadap saran maupun masukan
- 3) Pemberian penghargaan, teguran ataupun ujian
- 4) Tingkat kreativitas pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik
- 5) Menciptakan disiplin diri dan kelompok
- 6) Kesiapan memberikan pengarahan

4. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Sedamayanti (2011) mendefinisikan bahwa Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik perorangan maupun kelompok.

Farida dan Hartono (2016) lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada disekitar karyawan serta dapat mempengaruhi dirinya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sedang dijalankan. Lingkungan kerja yang nyaman, memenuhi standar layak, dan segar dapat memberikan kesan menyenangkan serta kenyamanan karyawan ketika sedang bekerja.

Menurut penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan elemen yang dihadapi seseorang dalam bekerja di lingkungan kerjanya sehingga dapat mempengaruhi dalam penyelesaian tugas yang dijalankan.

Sedarmayanti (2011) membagi lingkungan kerja menjadi dua yakni lingkungan kerja fisik dan suasana kerja atau lingkungan kerja non fisik.

Tujuan perusahaan akan mudah tercapai apabila perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik serta kondusif baik secara fisik maupun non fisik.

b. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011) Lingkungan kerja fisik dimaksudkan sebagai semua keadaan yang terdapat ditempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Farida dan Hartono (2016) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut :

1) Penerangan

Cahaya atau penerangan mempunyai manfaat yang besar bagi karyawan untuk keselamatan dan kelancaran kerja, maka dari itu perlu diperhatikan adanya cahaya yang terang namun tidak menyilaukan.

2) Sirkulasi Udara

Pertukaran udara yang cukup sangat diperlukan apalagi jika dalam ruang kerja terdapat banyak karyawan. Pertukaran udara yang cukup akan menimbulkan kesegaran fisik untuk karyawan, sehingga karyawan tidak mudah lelah akibat rasa pengap.

3) Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih dapat menumbuhkan perasaan senang bagi karyawan. Dampak lain selain perasaan senang yaitu akan meningkatkan semangat serta kegairahan dalam bekerja dan memberikan kesan nyaman untuk karyawan.

4) Tata Warna

Penataan warna ditempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan sebaik mungkin. Hal tersebut karena melalui warna manusia dapat merasakan pengaruh terhadap batinnya yang dapat berdampak pada semangat dan kegairahan kerja.

5) Musik

Musik yang menyenangkan sangat berpengaruh terhadap kejiwaan seseorang. Terbukti dengan adanya music ditempat nongkrong, tempat belanja maupun di tempat makan memberikan efek menenangkan dan rasa nyaman bagi pengunjung. Pemilihan genre music yang sesuai dengan pekerjaan juga perlu menjadi pertimbangan agar dapat menciptakan semangat kerja yang tinggi serta mendukung produktivitas kerja.

6) Keamanan

Rasa aman akan menimbulkan presepsi senang dengan pekerjaan dan akan melakukan pekerjaan dengan penuh semangat. Pada umumnya, rasa aman lingkungan kerja yang dimaksud yaitu keamanan dan keselamatan diri ketika menjalani pekerjaan setiap harinya. Keselamatan kerja menjadi tanggung jawab penting bagi setiap perusahaan yang berhubungan langsung dengan karyawan yang dipekerjakan.

7) Kebisingan

Banyak orang yang tidak senang dengan suara yang bising karena selain mengganggu pendengaran juga dapat memecah konsentrasi. Dengan terganggunya konsentrasi, maka penyelesaian pekerjaan dapat menjadi

lebih lambat dan menimbulkan kerugian untuk keefektifan produktivitas kerja perusahaan.

c. Lingkungan Kerja Nonfisik

Sedarmayanti (2011) mendefinisikan lingkungan kerja nonfisik adalah semua kondisi yang terjadi dan dirasakan karyawan selama proses bekerja. Keadaan yang dimaksud seperti hubungan kerja yang terjalin dalam suatu perusahaan baik hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Farida dan Hartono (2016) menambahkan contoh lingkungan kerja nonfisik yang meliputi keramahan sikap para karyawan, sikap saling menghargai saat berbeda pendapat, dan lain sebagainya.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja nonfisik dapat disebut juga lingkungan kerja psikis. Dikatakan lingkungan psikis karena berhubungan dengan apa yang dirasakan karyawan tanpa menggunakan panca indra manusia, namun dapat dirasakan keberadaanya. Jadi, lingkungan kerja nonfisik hanya dapat dirasakan oleh perasaan manusia melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun pimpinan.

Menurut Sedarmayanti (2011) beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja nonfisik meliputi:

- 1) Perhatian serta dukungan atasan yakni sejauh mana karyawan merasakan bahwa atasannya memberikan arahan dan perhatian kepada mereka.

- 2) Kegiatan kerjasama antar kelompok yaitu bagi karyawan bagaimana kerjasama yang dirasakan diantara kelompok yang ada pada suatu perusahaan.
- 3) Kelancaran komunikasi yakni sejauh mana komunikasi yang dapat dirasakan karyawan selama bekerja antara teman kerja maupun pimpinan.

d. Indikator Lingkungan Kerja Nonfisik

Sedarmayanti (2011) mengemukakan bahwa indikator lingkungan kerja nonfisik meliputi :

- 1) Hubungan dengan atasan, yaitu bagaimana hubungan yang telah terjadi antara karyawan dengan pimpinan selama proses kerja berlangsung.
- 2) Hubungan dengan rekan kerja, yaitu sejauh mana hubungan yang dirasakan karyawan satu dengan yang lainnya saat bekerja bersama.
- 3) Hubungan dengan bawahan, yaitu sejauh mana pemimpin mampu memberikan ikatan yang baik kepada bawahannya dalam proses bekerja.
- 4) Suasana kerja, yaitu bagaimana suasana kerja yang dirasakan karyawan di tempat kerja apakah nyaman atau tidak nyaman.

Farida dan Hartono (2016) mengemukakan bahwa indikator lingkungan kerja nonfisik meliputi :

- 1) Keramahan, yaitu keakraban sikap dan saling tegur sapa maupun menebar senyum saat sedang bersama antar karyawan, ataupun terhadap pimpinan
- 2) Saling menghargai, yaitu saling memberi ruang dan toleransi ketika terjadi perbedaan pendapat dalam hal pekerjaan.

5. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Kheith Davis, Wexley, dan Yuki dalam Mangkunegara (2019) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong karyawan baik dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya sendiri. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja jika aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspeknya tidak menyokong maka akan merasa tidak puas.

Menurut Stephen Robins, dalam buku *managerial skill* (Krisiyana dan Widyaningrum 2020) Kepuasan kerja dapat terjadi apabila kebutuhan individu sudah terpenuhi sedangkan untuk ukuran suka atau tidak suka erat kaitannya dengan imbalan yang diterima setelah melakukan pengorbanan.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly dalam Edison, anwar, dan Komariyah (2017), “kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka yang berasal dari pendapat mereka tentang pekerjaannya”.

Berdasarkan uraian penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai suatu pekerjaan yang sedang mereka kerjakan.

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2017) dimensi kepuasan kerja yang dominan dan berlaku bagi individu ataupun kelompok, diantaranya:

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik, terbuka, serta dapat memotivasi dapat memberikan kesan menyenangkan dan rasa puas bagi bawahannya.

2) Kompetensi atas pekerjaan yang dihadapi

Kompetensi berkaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebab, orang menyukai pekerjaannya apalagi pekerjaan yang dikerjakan dapat sesuai dengan bidang keahliannya. Jika kemampuan yang dimiliki rendah, perasaan tidak puas pun akan timbul. Ditambah lagi jika atasan menginginkan hasil yang maksimal, namun kemampuan yang dimiliki masih rendah.

3) Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor dominan yang menyebabkan perasaan puas karyawan. Karena pada umumnya kompensasi adalah bentuk kontribusi perusahaan terhadap kinerja karyawannya.

4) Penghargaan

Penghargaan merupakan kebanggan untuk karyawan atau pekerja. Seseorang yang merasa dihargai ditempat kerjanya akan menumbuhkan semangat dalam bekerja yang berujung pada kepuasan kerja.

5) Suasana lingkungan

Suasan lingkungan kerja yang mendukung akan merangsang rasa nyaman dan senang karyawan saat melaksanakan pekerjaanya, sehingga dapat menggiring pada kepuasan kerja.

c. Dampak Kepuasan Kerja

Menurut Kristiyana dan Widyaningrum (2020), “Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan akan berdampak pada produktivitas karyawan, tingkat absensi kerja, dan keluar masuknya karyawan”. Sikap karyawan dalam suatu perusahaan penting untuk diketahui oleh pemimpin. Jika sikap karyawan sudah sesuai dengan harapan perusahaan, maka pemimpin akan lebih menghargai dan memberikan imbalan yang sepadan.

Mangkunegara (2019) memberikan penjelasan dampak kepuasan kerja untuk perusahaan yang meliputi :

1) *Turnover*

Kepuasan kerja yang tinggi dapat menurunkan tingkat turnover suatu perusahaan. Sebab, karyawan yang merasa puas akan betah bekerja di tempat kerjanya sehingga jarang mempunyai pikiran untuk keluar.

2) Tingkat ketidakhadiran kerja

Karyawan-karyawan yang merasa kurang puas biasanya cenderung memiliki tingkat absensi tinggi. Mereka sering tidak masuk kerja dengan berbagai alasan yang tidak logis.

3) Tingkat pekerjaan

Seorang karyawan yang menduduki posisi pekerjaan yang lebih tinggi pada umumnya merasa lebih puas daripada karyawan yang menduduki posisi lebih rendah. Para karyawan yang menduduki posisi tinggi akan lebih menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif, sehingga dapat membawa kemajuan untuk perusahaan.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006) dalam Edison, Anwar, dan Komariyah (2017) indikator kepuasan kerja antara lain sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan itu sendiri, yakni sejauh mana menariknya pekerjaan yang dijalani baik dari segi kesempatan maupun tanggung jawab yang dibebankan.
- 2) Upah atau imbalan, yakni kesesuaian jumlah yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan.
- 3) Peluang promosi, yakni bagaimana ketersediaan kesempatan untuk lebih maju di masa depan dalam hal pekerjaan.
- 4) Supervisi, yakni kemampuan secara teknik dan keterampilan perorangan dari atasan langsung

- 5) Rekan kerja, yakni sejauh mana peran rekan kerja selama bekerja seperti bersahabat, kompeten, dan memberikan dukungan.
- 6) Kondisi pekerjaan, yakni sejauh mana lingkungan kerja fisik memberikan kenyamanan dan mendukung produktivitas.
- 7) Keamanan pekerjaan, yakni keyakinan posisi seseorang dalam perusahaan dan adanya peluang untuk terus bekerja.

6. Turnover Intention

a. Pengertian Turnover Intention

Issa et al., dalam (Kartono, 2017) *Turnover intention* adalah perilaku karyawan yang berhubungan dengan niat secara sukarela meninggalkan organisasi atau perusahaan yang juga dapat mempengaruhi kebijakan dan produktivitas karyawan. Sementara Carmeli dan Weisberg dalam (Kartono, 2017) turnover intention merupakan istilah yang mengacu pada tiga unsur yakni : pikiran karyawan untuk berhenti (*thoughts of quitting the job*), niat mencari pekerjaan yang berbeda (*the intention to search for a different job*), dan niat untuk berhenti (*intention to quit*).

Menurut Lee dalam (Kartono, 2017) menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan pemikiran individu dari anggota organisasi atau perusahaan untuk berhenti dari pekerjaan yang sekarang dengan tujuan mencaari pekerjaan yang lain. Keluarnya karyawan atas dasar kemauan sendiri dapat mengganggu produktivitas kerja tim dan kinerja perusahaan.

Nilles Thakre, 2015 dalam (Kartono, 2017) *Turnover Intention* yakni keinginan karyawan dalam hal meninggalkan sebuah perusahaan secara sukarela saat ini dan sikap mencari pekerjaan baru. Perilaku

karyawan seperti ketidakhadiran, keluar, dan penolakan merupakan kesadaran serta kemauan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar diatas, maka *turnover intention* dapat dikatan sebagai keinginan karyawan untuk pindah atau keluar dari perusahaan yang dilakukan secara sukarela. Mereka beranggapan bahwa mereka dapat mencari pekerjaan ditempat lain yang jauh lebih baik daripada pekerjaan yang dimiliki saat ini.

b. Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Mobley dalam Mujiati dan Dewi (2016) faktor penyebab *turnover intention* bisa berasal dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal meliputi aspek lingkungan serta aspek individu. Aspek lingkungan yaitu tersedianya pekerjaan yang lebih baik ditempat lain, pekerjaan yang lebih sesuai, kenyamanan tempat kerja, peningkatan pembayaran diindustri lain, dan lain sebagainya. Aspek individu meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin dan kepribadian. Sedangkan penyebab internal yang mendorong tujuan turnover karyawan diantaranya budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir.

Mathis dan Jhon H Jackson dalam Mujiati dan Dewi (2016) juga menyatakan terdapat beberapa komponen yang menentukan apakah karyawan akan bertahan atau meninggalkan perusahaan. Komponen tersebut adalah sebagai berikut :

- 1 Komponen organisasional, hal yang menyangkut strategi perusahaan dalam MSDM dan keamanan karyawan.

- 2 Hubungan karyawan, meliputi perlakuan yang adil dan hubungan antar rekan kerja.
- 3 Peluang karir, meliputi perencanaan karir.
- 4 Penghargaan, meliputi gaji, tunjangan dan bonus (kompensasi)
- 5 Rancangan tugas dan pekerjaan, kondisi kerja, dan tanggung jawab kerja.

Kartono (2017) menyebutkan indikasi terjadinya *turnover intention* antara lain meningkatnya ketidakhadiran kerja, mulai malas bekerja, pelanggaran tata tertib kerja, dan sikap protes terhadap atasan. Perilaku karyawan tersebut secara negatif dapat berdampak pada kinerja perusahaan. Biaya yang ditanggung perusahaan juga tinggi akibat karyawan yang keluar karena menyangkut tentang pelatihan karyawan baru serta pengetahuan tentang perusahaan.

c. Dampak Turnover Intention

Turnover intention tentunya memiliki dampak bagi suatu perusahaan, dampaknya antara lain sebagai berikut :

- 1) Munculnya biaya untuk perekrutan karyawan baru guna menggantikan posisi karyawan akan yang keluar.
- 2) Perusahaan perlu menyediakan biaya untuk pelatihan tenaga kerja baru.
- 3) Resiko tingkat kecelakaan kerja yang lebih tinggi pada karyawan baru.
- 4) Terganggunya proses produksi selama masa pergantian karyawan.
- 5) Kurang maksimalnya peralatan produksi yang digunakan

- 6) Biaya yang dikeluarkan untuk karyawan lebih besar daripada yang dihasilkan karyawan baru tersebut.

d. Indikator Turnover Intention

Menurut Lum et al dalam Kuncoro (2012) yang dikutip oleh Kartono (2017) menyatakan bahwa indikator *turnover intention* yaitu :

- 1) Niat untuk keluar (*intention to quit*) merupakan cerminan individu yang keluar dapat dilihat dari perilaku seseorang selama bekerja biasanya diawali dengan absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari perusahaan.
- 2) Pencarian pekerjaan (*job search*) merupakan keinginan karyawan untuk mencari-cari pekerjaan lain, umumnya dimulai dengan mencari tambahan penghasilan diluar perusahaan.
- 3) Membandingkan pekerjaan (*job compared*) merupakan pertimbangan karyawan yang berpikir untuk keluar dari perusahaan karena merasa bekerja ditempat lain lebih baik.
- 4) Berpikir untuk keluar (*thinking to quit*) merupakan proses pemikiran karyawan sebelum benar-benar keluar dari perusahaan, dengan pertimbangan ulang tetap berada di tempat kerjanya atau keluar dari lingkungan pekerjaannya.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Sumber
1.	Rima Fujiana dan Edy Rahardja (2016). Jurusan Manajemen Fakultas, Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro	Analisis Pengaruh Kepuasan Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> 2. variabel lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan	Diponegoro Journal of Management, Volume 5, Nomor 3, Tahun 2016, Halaman 1-12.
2.	Ni Luh Riani Made Surya Putra (2017). Fakultas Ekonomi dan Bisnis	Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan	E-jurnal 1. Manajemen Unud, Vol. 6, N0.11, 2017.

Universitas
Udayana, Bali.

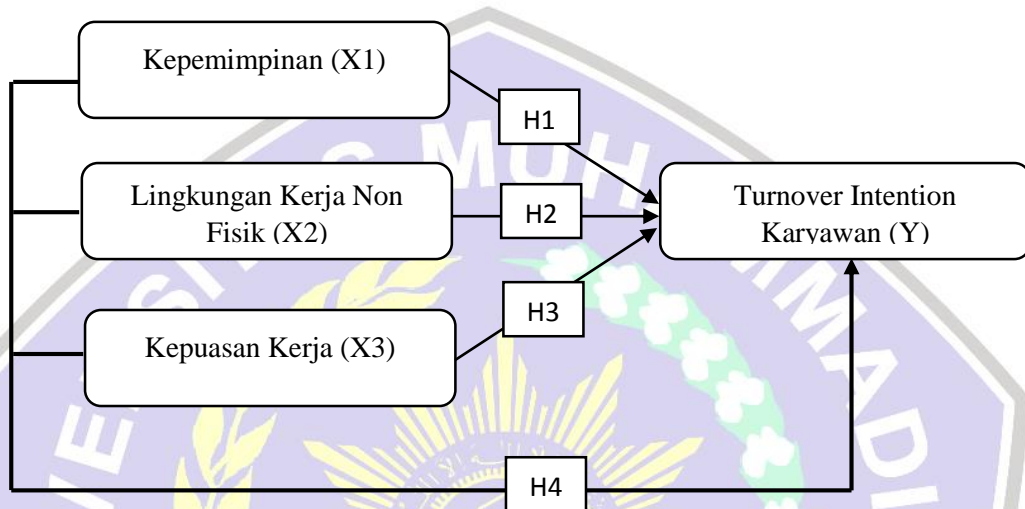
2. variabel lingkungan kerja
non fisik berpengaruh
signifikan negatif terhadap
turnover intention

3. Athalia Rambi, Riane Johnly, Pio, dan Wehelmina Rumawas (2020). *Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Kaitannya dengan Turnover Intention* dan menunjukkan bahwa *Turnover Intention* signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian Productivity, Vol. 1, No.3, 2020.
4. Desak Putu Rijasawitri dan I Wayan Suana (2020). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Turnover Intention* dan menunjukkan bahwa *Turnover Intention* berpengaruh negative terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian E-Jurnal Manajemen, Vol.9, No.2, 2020.



C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini secara garis besar digambarkan skemanya sebagai berikut :



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

→ = secara parsial

→ = secara simultan

Sumber : Puspasari & Nugraheni (2016), Riani & Putra (2017), (Fujiana & Rahardja, 2016), Rambli, Pio, dan Rumawas (2020), dan Rijasawitri & Suasana (2020).

D. Hipotesis

Sugiyono (2017) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Adapun dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Menurut Anoraga dalam Sutrisno (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung guna menggerakkan bawahan dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ayu, Minarsih, dan Wulan (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan, maka semakin tinggi tingkat *turnover intention* pada suatu perusahaan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Rambli, Pio, dan Rumawas (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kepemimpinan akan mempengaruhi *turnover intention*.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

Ho₁ : Diduga kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada SiCepat Ekspres Cabang Ponorogo.

Ha₁ : Diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada SiCepat Ekspres Cabang Ponorogo.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Nonfisik terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2011) merupakan kondisi disekitar tempat kerja yang dirasakan karyawan selama bekerja namun tidak berwujud. Mewujudkan lingkungan kerja nonfisik tentunya akan

membawa dampak baik bagi kenyamanan dan rasa ingin menetap di suatu perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fujiana dan Rahardja (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja nonfisik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini menunjukkan, semakin baik lingkungan kerja non fisik pada suatu perusahaan maka akan semakin rendah *turnover intention* karyawannya.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Riani dan Putra (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja nonfisik berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja nonfisik yang kurang baik dan nyaman dalam perusahaan menyebabkan karyawan berpikir untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini, sebagai berikut :

H₀₂ :Diduga lingkungan kerja nonfisik tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada Ekspedisi “SiCepat Ekspres” Cabang Ponorogo

H_{a2} :Diduga lingkungan kerja nonfisik berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada Ekspedisi “SiCepat Ekspres” Cabang Ponorogo.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Menurut Kaith Davis dalam Mangkunegara (2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan pemikiran karyawan senang ataupun tidak senang dalam hal pekerjaan. Perasaan puas karyawan dapat diukur melalui harapan sesuai dengan kenyataan yang diterima.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fujiana dan Rahardja (2016) yang memberikan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka akan semakin rendah *turnover intention* karyawan yang dapat terjadi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Rijasawitri dan Suasana (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka *turnover intention* akan semakin rendah.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

Ho₃ :Diduga kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada Ekspedisi “SiCepat Ekspres” Cabang Ponorogo.

Ha₃ :Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada Ekspedisi “SiCepat Ekspres” Cabang Ponorogo.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Menurut Puspasari dan Nugraheni (2020) peranan pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya kepada karyawan di suatu perusahaan akan menentukan keinginan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Pola kepuasan kerja yang rendah dari karyawan terhadap pekerjaannya merupakan alat prediksi niat untuk keluar dari perusahaan (Robbins, 2015). Pemberhentian karyawan atas keinginannya sendiri terjadi karena kurang mendapat kepuasan kerja di perusahaan yang bersangkutan (Hasibuan, 2020). Misalnya, balas jasa terlalu rendah, perlakuan kurang baik, dan suasana lingkungan kerja yang kurang baik juga. *Turnover intention* karyawan dapat dihubungkan salah satunya dengan kehidupan kerja yang ada di perusahaan, jika lingkungan kerja non fisik atau tidak berwujud seperti hubungan antar karyawan harmonis dapat memberikan dampak positif untuk karyawan sehingga tetap tinggal di perusahaannya (Riani dan Putra, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, lingkungan kerja non fisik, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Rijasawitri dan Suasana (2020) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan lingkungan kerja nonfisik berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Selanjutnya, hasil penelitian yang dilakukan oleh Rambli, Pio, dan Rumawas (2020) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, perumusan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

Ho₄ :Diduga kepemimpinan, lingkungan kerja nonfisik, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan pada Ekspedisi “SiCepat Ekspres” Cabang Ponorogo.

Ha₄ :Diduga kepemimpinan, lingkungan kerja nonfisik, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan pada Ekspedisi “SiCepat Ekspres” Cabang Ponorogo.

