

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Review Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam mengadakan suatu penelitian, penulis akan membandingkan sebelumnya untuk mengetahui sejauh mana keakuratan, kebenaran dan kejelasannya.

Shinta Nur Arifa, Muhsin Muhsin (2018) *"The Effect of Work Discipline, Leadership and Work Environment on Performance Through Work Motivation"* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja, menganalisis pengaruh disiplin, kepemimpinan, pengaruh, lingkungan kerja melalui motivasi kerja. Populasi penelitian adalah seluruh perangkat desa di Wonosalam Demak yang berjumlah 202 orang, penelitian yang digunakan adalah penelitian sampel berjumlah 67 orang dengan menggunakan perhitungan rumus Slovin dengan tingkat signifikansi 10% dengan teknik probability sampling. Variabel dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja. Pengumpulan dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Analisis uji parsial, analisis jalur, uji tunggal dan analisis deskriptif. Hasil yang dipengaruhi oleh disiplin kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja pada motivasi kerja dengan thitung 4,222, 3,081 dan 2,568. Selain itu, ada pengaruh pada disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja motivasi kerja dengan thitung 2,479, 1,941, 4,622, 2,204. Motivasi kerja terbukti mampu memediasi hubungan disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan thitung 2,22 dan 2,133. Namun, motivasi kerja terbukti tidak memediasi hubungan lingkungan kerja dengan kinerja Perangkat Desa dengan thitung 1,87.

Indra Yugusna, Aziz Fathoni, Andi Tri Haryono (2016) *"The Effect of Democratic Leadership Style and Work Environment on Employee*

*Performance and Discipline (Empirical Study on Gas Station Companies 44.501.29 Randu Garut Semarang)*" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan kedisiplinankaryawan pada SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang. Dalam penelitian ini menggunakan data primer berupa jawaban responden dari pengumpulan data kuesioner. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara terhadap beberapa karyawan untuk mengetahui lebih jauh mengenai kondisi perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh, dimana populasi yang berjumlah 34 digunakan seluruhnya sebagai sampel. Teknik analisis regresi linear berganda digunakan dalam menganalisis data, sedangkan uji hipotesisnya menggunakan uji t dan uji f, serta melakukan uji koefisien determinasi. Hasil uji t yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan dari gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Selain itu gaya kepemimpinan demokratis juga berpengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan karyawan. Sedangkan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kedisiplinan karyawan. Jika ditinjau dari uji F menunjukkan bawa secara bersama-sama (simultan) gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, serta berpengaruh positif signifikan pula terhadap kedisiplinan karyawan.

Rachmawati Setia Utami, Tarsis Tarmudji (2014) *"The Influence of The Work Environment and Work Compensation Through Work Motivation as an Intervening Variable on The Performance of Semarang 7 Senior High School Teachers"* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi kerja melalui motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 7 Semarang pada tahun 2013/2014 secara simultan maupun parsial. Populas penelitian ini adalah seluruh guru di SMA Negeri 7 Semarang, kemudian diambil sampel sejumlah 60 orang guru dengan teknik proposional random sample. Metode pengumpulan data menggunakan dokumentasi dan angket. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif,

analisis regresi berganda, dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil uji simultan ( uji F ) diperoleh F hitung sebesar 5,174 dengan nilai signifikansi 0,003, karena nilai signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan mengenai lingkungan kerja dan kompensasi kerja melalui motivasi kerja terhadap kinerja guru diterima. Uji parsial ( uji t ) berdasarkan pengujian diperoleh koefisien untuk variabel lingkungan kerja (X1) diperoleh t hitung = 1,622 dengan signifikansi  $0,011 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak.

Linda Triya Kristin Kusuma Dewi, Rofikul Amin (2017) "*Analysis of The Influence of The Work Environment and Promotion of Position on Employee Performance*" Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis pengaruh promosi pekerjaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Sampel dalam penelitian ini adalah 40 karyawan yang di Royal ATK Malang. Teknik sampel adalah proporsional random sampling. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil uji F menunjukkan bahwa promosi pekerjaan dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji t, promosi jabatan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R-Square sebesar 0,215 menunjukkan bahwa kemampuan promosi pekerjaan dan lingkungan kerja dapat menjelaskan 21,5% variabel kinerja karyawan sedangkan sisanya 58,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Made Gede Arya Mandala Putra, Made Surya Putra (2015) "*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intentions of PT Prudential Indonesia as Insurance Agent*" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan dan komitmen organisasi terhadap niat agen asuransi. Penelitian ini dilakukan di PT. PRUDENTIAL INDONESIA - Bali. Sampel random sederhana digunakan karena karakteristik populasi yang homogen. Kuesioner yang disebarakan sebanyak 160 dan hanya 155 kuesioner yang dikembalikan oleh responden. Structural Equation Modeling (SEM)

menggunakan AMOS 16.0 digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian mendukung semua hipotesis dan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga disarankan bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kepuasan kerja agen asuransi, untuk meningkatkan komitmen organisasi. Sebaliknya, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara konsisten menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intentions.

Jumaira Sirait, (2016) *"The Effect of Interpersonal Communication, School Organizational Culture, Job Satisfaction and Work Motivation to Organizational Commitment of the State Primary School"* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal, budaya organisasi sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi dan menentukan model tetap atau model teoritis yang dapat menggambarkan hubungan antara variabel kausalistik laten dan menentukan komitmen organisasi utama. Penelitian ini dilakukan di Sekolah Dasar Negeri di Tapanuli Utara, 2015, dengan melibatkan 186 kepala sekolah dasar sebagai responden. Data penelitian menggunakan kuesioner pilihan ganda model skala Likert. Instrumen penelitian pertama kali diuji, untuk menguji validitas dengan korelasi Product Moment dan untuk menguji reliabilitas dengan Cronbach Alpha Formula. Teknik analisis data dilakukan dalam dua tahap yaitu deskriptif dan inferensial. Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk menggambarkan karakteristik data seperti mean, median, mode dan varians. Analisis inferensial digunakan untuk menguji persyaratan dan hipotesis penelitian. Analisis persyaratan uji meliputi: uji normalitas data dan uji regresi linieritas. Untuk menguji normalitas data masing-masing variabel menggunakan Uji Kolmogorov Smirnof. Untuk menguji regresi linieritas antar variabel yang dilakukan menggunakan uji statistik F. Untuk menguji kesesuaian model teoritis digunakan uji goodness of fit menggunakan Chi Square dan untuk menguji hipotesis digunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, budaya sekolah berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja, komunikasi interpersonal berpengaruh positif langsung pada

komitmen organisasi, budaya sekolah memiliki efek positif langsung pada komitmen berorganisasi, kepuasan kerja memiliki efek positif langsung pada komitmen organisasi, dan motivasi memiliki efek positif langsung pada komitmen organisasi. Berdasarkan penerimaan hipotesis, penelitian menemukan model teoritis atau model tetap yang menggambarkan struktur hubungan sebab akibat antara variabel komunikasi interpersonal, sekolah budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi Sekolah Dasar.

I Made Hadi Purnantara dan Gede Sri Darma, (2015) "*Competency, Organizational Health, Job Career, Job Performance And Employees Turnover*" Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh antara kompetensi, faktor kebersihan organisasi, perancah karir, kinerja karyawan dan niat pergantian karyawan di The Seminyak Beach Resort & Spa. Sebuah survei dilakukan di antara sampel 242 karyawan di Seminyak Beach Resort & Spa melalui sampel purposive dengan kuesioner skala kata sifat bipolar tetapi hanya 189 data responden yang memenuhi syarat dapat ditabulasi, yang dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling melalui AMOS 22.0. Berdasarkan hasil analisis, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\lambda = 0,228$ , CR = 2,759,  $\rho = 0,006$ ) tetapi memiliki pengaruh negatif terhadap scaffold karier ( $\lambda = -0,141$ , CR = -2,123,  $\rho = 0,034$ ). Jika tidak, faktor hygiene organisasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap scaffold karier ( $\lambda = 0,840$ , CR = 8.705,  $\rho = *$ ) dan kinerja karyawan ( $\lambda = 0,206$ , CR = 1,133,  $\rho = 0,257$ ) tetapi memiliki negatif pengaruh terhadap niat turnover karyawan ( $\lambda = -0,162$ , CR = -0,914,  $\rho = 0,361$ ). Dan scaffold karir sebagai variabel intervening yang dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan untuk kinerja pekerjaan kedua karyawan ( $\lambda = 0,555$ , CR = 2,919,  $\rho = 0,004$ ) dan niat turnover karyawan ( $\lambda = 0,605$ , CR = 2,938,  $\rho = 0,003$ ). Sementara itu, kinerja pekerjaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap niat turnover karyawan ( $\lambda = 0,492$ , CR = 3,516,  $\rho = *$ ). Keterbatasan / implikasi penelitian – Keterbatasan dalam penelitian ini menunjukkan faktor luar lainnya masih memberi pengaruh dan mungkin dapat menambahkan lebih banyak variabel untuk penelitian selanjutnya. Implikasi praktis – Temuan ini

memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana faktor kebersihan organisasi dapat mengendalikan niat pergantian karyawan dan sebagai pemicu untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui perancah karir.

Nurmalitasari Indah Wisantyo, Harries Madiistriyanto (2015) “*The Effect of Work Stress, Work Discipline and Job Satisfaction on Turnover Intentions (Study Case in Lembaga Pengelola Dana Bergulir, Koperasi dan UMKM)*” Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention. Metode pengambilan sampel menggunakan proportional stratified random sampling. Data diambil secara langsung menggunakan kuesioner dengan 72 responden karyawan di Lembaga Pengelola Dana Bergulir, Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (LPDB-KUMKM). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Penelitian menunjukkan stres kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja untuk mendapatkan secara signifikan mempengaruhi turn over intention. Ini berarti bahwa variasi turn over intention (Y) dapat dijelaskan oleh tiga variabel bebas stres kerja (X1), disiplin kerja (X2), dan kepuasan kerja (X3). Hasil uji t, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turn over intention dengan saat stres kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap turn over intention, tetapi tidak signifikan. Variabel kepuasan kerja adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention*.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 *Turnover Intentions***

#### **2.2.1.1 Pengertian *Turnover Intentions***

Noe et al (2011:18–20) dalam model proses kepuasan kerja dan peninggalan kerja mengungkapkan bahwa wujud peninggalan kerja meliputi tiga hal, yakni perubahan perilaku, peninggalan kerja secara fisik dan peninggalan secara psikologis, peninggalan kerja secara fisik yang dimaksud adalah *turnover*. Pareke dalam Malna et al (2014:6) mendefinisikan *turnover*

*intentions* sebagai keinginan atau kecenderungan (*intentions*) seseorang untuk secara aktual berpindah (*turnover*) dari suatu organisasi.

Noe et al (2011:17) mengatakan penarikan diri dari pekerjaan merupakan serangkaian perilaku yang diambil oleh individu yang tidak puas untuk menghindari situasi kerja. *Turnover intentions* diartikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain mengikuti pilihannya sendiri menurut Mobley (dalam Sari, 2014:9). Tett and Meyer (dalam Waspodo, 2013:101) mengatakan bahwa “*turnover intention* refert to a conscious and deliberate willingness to leave organizational”. Diartikan secara bebas bahwa keinginan berpindah mengacu pada keinginan yang secara sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas *turnover* akan menimbulkan dampak negatif bila menunjukkan angka yang tinggi pada organisasi karena hal seperti ini dapat menyebabkan penurunan kualitas kerja karyawan dan ketidakpastian terhadap posisi karyawan yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi sehingga membuat perusahaan terhambat dalam mencapai target-targetnya.

#### **2.2.1.2 Indikator *Turnover Intentions***

Halimah, Aziz, dan Maria (2016) berpendapat bahwa *turnover intentions* di tandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Ada 5 Indikator yang dapat di gunakan untuk memprediksi *turnover intentions* karyawan dalam sebuah perusahaan, di antaranya:

1. Absensi yang meningkat
2. Mulai malas bekerja
3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib
4. Peningkatan protes terhadap atasan
5. Perilaku positif yang berbeda dari biasanya

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat, selain itu tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini akan berkurang jika dibandingkan dengan

tingkat tanggung jawab yang dilakukan sebelumnya, karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja biasanya juga akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang di pandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan, berbagai pelanggaran terhadap taat tertib dalam lingkungan pekerjaan seringkali dilakukan oleh karyawan yang akan melakukan turnover, dalam hal ini karyawan akan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya, karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja akan lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan, materi protes biasanya akan lebih di tekankan terhadap balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan tersebut, bukan hanya itu saja hal ini ternyata juga berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif karena karyawan dalam hal ini akan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini akan meningkat jauh dan berbeda dari biasanya, maka justru menunjukkan bahwa karyawan ini akan melakukan turnover. (Halimah, Aziz, Maria, 2016).

### **2.2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intentions***

Mobley (2011:121) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh faktor-faktor keorganisasian, meliputi :

1. Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel-variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan-tanggapan keperilakuan dan sikap terhadap pekerjaan sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada kumpulan hubungan antara pergantian karyawan dan ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitasi atau pengulangan tugas, autonomi atau tanggung jawab pekerjaan.



2. Pendapatan, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi-variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah.
3. Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.
4. Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.

#### **2.2.1.4 Jenis-jenis *Turnover Intentions***

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh 2 (dua) menurut Kasmir (2016:321) yaitu adalah:

1. Di berhentikan  
Di berhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Selain itu perusahaan dapat memberhentikan karyawan karena melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.
2. Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2011) *turnover intentions* di kelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya :

1. Perputaran secara tidak sukarela.

Terjadi jika pihak manajemen atau dalam hal ini pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengankaryawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini dikarenakan oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

2. Perputaran secara sukarela.

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik

di tempat lain, peluang karir, pengawasan, geografi, dan alasan yang menyangkut pribadi ataupun keluarga.

### **2.2.1.5 Dampak *Turnover Intentions***

Menurut Robbins dan Judge (2015) dampak utama terjadinya *turnover intentions* bagi perusahaan adalah biaya. Angka perputaran yang tinggi akan mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Selain itu tingkat perputaran karyawan yang terlalu besar atau melibatkan karyawan berharga akan menjadi faktor pengganggu yang menghalangi efektifitas organisasi.

Mathis dan Jackson (2011) mengatakan bahwa tidak semua *turnover* memberi dampak negatif bagi suatu perusahaan karena kehilangan beberapa angkatan kerja sangat di inginkan, terutama apabila pekerja-pekerja yang pergi adalah mereka yang memang memiliki hasil kerja yang rendah, individu yang kurang di handalkan, atau mereka yang mengganggu pekerjaan sesama rekan kerja.

## **2.2.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis**

### **2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Indrawijaya dalam Rivai (2014:267) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lain adapun ialah bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka. Dalam melaksanakan tugasnya seorang pemimpin yang demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan masukan dari seluruh anggota organisasi. Akan tetapi dalam setiap pengambilan keputusan pemimpin harus dapat mengacu pada tujuan organisasi dengan mengoptimalkan segala potensi sumber daya yang tersedia.

Pemimpin yang demokratis selalu bersikap merakyat dengan seluruh anggota organisasi. Hubungannya dengan para anggota bukan seperti hubungan antara majikan dan bawahannya saja, melainkan sebagai pemimpin yang selalu

bersikap kekeluargaan, di mana dapat menjadi kakakter terhadap saudara-saudaranya. Setiap tindakan yang di lakukan selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan bersama dengan mempertimbangkan dan memperhatikan kemampuan setiap anggota organisasi. Setiap masukan ataupun kritikan dari para anggota organisasi selalu di jadikan umpan balik dan bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan kebijakan guna mencapai tujuan organisasi, dengan demikian pemimpin yang demokratis dapat dikatakan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya bahwa mereka mempunyai kemampuan dalam melaksanakan setiap tugas ataupun pekerjaan yang di berikan.

### **2.2.2.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis yang telah di sesuaikan dengan ciri-cirinya menurut Pasolong dalam Hardianti (2016:14) diantaranya adalah:

1. Keputusan di buat bersama.  
Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi tercapainya tujuan organisasi.
2. Menghargai potensi setiap bawahannya.  
Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.
3. Mendenger kritik, saran dan pendapat dari bawahan.  
Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.
4. Melakukan kerjasama dengan bawahannya.  
Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/ terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas

demi pencapaian tujuan 15 organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.

### **2.2.2.3 Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Menurut Sudriamunawar dalam Ariani (2015:9) Adapun ciri-ciri seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis antara lain:

1. Semua kebijakan di rumuskan melalui musyawarah dan di putuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong keputusan yang di buat secara bersama.
2. Di tetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok, apabila di perlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk di pilh.
3. Setiap anggota bebas bekerja sama dengan siapapun dan pembagian tugas di serahkan kepada kelompok.

### **2.2.2.4 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Rivai (2014:20) menyatakan terdapat beberapa karakteristik yang di miliki seseorang dalam kepemimpinan demokratis, diantaranya:

1. Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang paling mulia di dunia.
2. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya.
3. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritikan dari bawahannya.
4. Selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan team work dalam usaha pencapaian tujuan.

5. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian di perbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama.
6. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari dirinya sendiri.
7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Disamping itu, pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan, persatuan dan solidaritas, serta selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada semua anggota organisasi dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya, agar setiap anggota organisasi memiliki kecakapan dalam memimpin. Seorang pemimpin yang demokratis juga selalu memberikan kesempatan kepada semua anggota organisasi dengan jalan pendelegasian sebagian kekuasaannya dan sebagian tanggung jawabnya sebagai pimpinan perusahaan.

### **2.2.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/karyawan, Keith Davis dalam Mangkunegara (2015:117) mengemukakan bahwa "*Job Satisfaction is The Favorableness with Employees View their Work*", (Kepuasan Kerja adalah Perasaan Menyokong atau tidak Menyokong yang di alami Pegawai dalam Bekerja).

Menurut Handoko dalam Sutrisno (2015:75), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepuasan kerja, maka dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan

pekerjaan yang di hasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung sebuah dalam pekerjaan yang menuntun pada efektifitas nya sebagai seorang karyawan/pegawai.

### **2.2.3.2 Indaikator-indikator Kepuasan Kerja**

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja menurut hasil penelitian Robbins (2015:181-182) adalah:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3. Gaji atau upah yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang di dasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab

yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

### **2.2.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Apabila karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bertahan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Faktor-faktor yang dapat di gunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat di bedakan menjadi dua kelompok yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari diri pegawai dan dibawa oleh setiap pegawai sejak mulai bekerja di tempatnya bekerja. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian dan lainnya. Pemahaman di atas sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Mangkunegara (2017:120), yang merinci berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di antaranya adalah:

1. Faktor pegawai (intrinsik), yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan (ekstrinsik), yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.



Selanjutnya menurut Gilmer dalam Sutrisno (2016:77-78), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju, Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja, Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, dan berlaku untuk semua lapisan anggota maupun pimpinan yang ada di organisasi. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
3. Gaji, Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen, Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan sekaligus atasannya, Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover yang tinggi pada karyawan.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan, Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja, Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan, Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi di pandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas nya karyawan dalam bekerja.
9. Komunikasi, Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengaku pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas, Fasilitas tunjangan kesehatan, cuti, dana pensiun, atau tempat tinggal merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai dalam organisasi harus mendapat perhatian lebih dari perusahaan sehingga dapat memberikan manfaat, khususnya untuk pimpinan organisasi. Pimpinan dapat memperoleh informasi berupa kumpulan perasaan, harapan, dan kepuasan kerja pegawai yang bersifat dinamik (cepat berubah) sebagai langkah awal pimpinan untuk mengambil keputusan dalam menangani berbagai masalah kepegawaian yang ada dalam perusahaan.

#### **2.2.3.4 Variabel-variabel Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini sesuai pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2015:117-119) yang mengemukakan bahwa, kepuasan kerja berhubungan dengan sejumlah variabel utama yang mengikat seperti turnover, absen, usia, pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan yang di jelaskan sebagai berikut:

1. Turnover.

Kepuasan kerja yang lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas dalam bekerja biasanya memiliki kecenderungan turnover yang jauh lebih tinggi.

2. Tingkat Ketidakhadiran Kerja (absen).

Para Karyawan yang kurang puas ketika dalam situasi bekerja cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran (absen) yang tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif yang tentunya sangat merugikan kegiatan operasional perusahaan.

3. Umur.

Ada kecenderungan pegawai yang lebih berumur, memiliki rasa puas yang lebih besar ketika bekerja daripada pegawai yang masih muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat Pekerjaan.

Pegawai-pegawa yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja, hal itu yang mendorong para pekerja yang memiliki tingkatan pekerjaan yang lebih tinggi memiliki kepuasan kerja yang lebih besar dari para pekerja di bawahnya.

5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

## **2.2.4 Lingkungan Kerja**

### **2.2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja didalamnya, karena lingkungan kerja akan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap manusia yang ada didalamnya, yang mendorong setiap proses dan menciptakan suasana kondusif agar setiap pekerja mampu maksimal dalam pekerjaannya (Sumantri, 2016).

Lingkungan kerja adalah lingkungan di mana seorang karyawan melakukan pekerjaan sehari-harinya yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya (Arta dan Sari, 2015). Menurut Nuryasin et al (2016) menjelaskan jika suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik, apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan atau pekerjaan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik akan dapat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang di harapkan perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dapat di artikan sebagai kekuatan-kekuatan internal sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerjanya dalam pencapaian untuk perusahaan tempatnya bekerja.

#### **2.2.4.2 Indikator Lingkungan Kerja**

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito dalam Kusuma (2013:24) yaitu sebagai berikut:

1. Suasana kerja
2. Hubungan dengan rekan kerja
3. Tersedianya fasilitas kerja

Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam Herdinawan (2018:34) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja
2. Sirkulasi udara ditempat kerja
3. Kebisingan di tempat kerja
4. Bau tidak sedap di tempat kerja
5. Keamanan di tempat kerja

### 2.2.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Farizki dan Wahyuati (2017) menyimpulkan berbagai faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja di lingkup perusahaan antara lain sebagai berikut:

1. Penerangan.

Dalam melaksanakan pekerjaan seseorang membutuhkan penerangan yang cukup, karena penerangan mempunyai manfaat yang besar guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran dalam bekerja. Jika penerangan kurang baik maka pada akhirnya akan berdampak pada pekerjaan menjadi lambat, banyak mengalami kesalahan, dan menyebabkan efisiensi berkurang dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Suhu udara

Hampir seluruh waktu kerja dihabiskan didalam ruangan, maka suhu udara dalam ruangan perlu diperhatikan karena hal tersebut menyangkut masalah kesehatan dan kenyamanan parapekerja atau juga orang yang ada didalam ruangan kerja tersebut. Udara yang segar dan bersih akan membuat pegawai menjadi sehat, nyaman dan betah berada di dalam ruangan yang berdampak pada hasil maksimal ketika bekerja.

3. Pewarnaan

Warna merupakan salah satu bagian dari faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, dimana pemberian warna pada lingkungan juga memiliki pengaruh terhadap psikologi para pekerja.

4. Kebersihan

Kebersihan lingkungan kerja merupakan hal yang penting untuk diperhatikan, karena kebersihan menyangkut dengan kesehatan seseorang. Setiap perusahaan hendaknya menjaga kebersihan lingkungannya karena selain menyangkut kesehatan, lingkungan juga dapat mempengaruhi kejiwaan seseorang. Lingkungan kerja yang tidak bersih, berdebu dan bau akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja. Tetapi lingkungan kerja yang bersih, dan nyaman pasti

akan menimbulkan rasa senang, dan dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja menjadi bersemangat.

#### 5. Musik

Musik merupakan suatu hal yang tidak bisa lepas dengan kehidupan manusia. Dengan musik yang lembut dan merdu, seseorang akan merasa nyaman dan tenang. Musik menghasilkan beberapa keuntungan dalam lingkungan kerja diantaranya adalah membantu meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan dengan menghilangkan rasa bosan dan monoton para pegawai saat melakukan pekerjaan.

#### 6. Kebisingan

Mayoritas orang tidak suka dengan kebisingan, karena kebisingan dapat mengganggu konsentrasi seseorang. Dalam hal ini jika konsentrasi karyawan terganggu akibat kebisingan di lingkungan kerja mereka, maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak kesalahan, dan dapat menimbulkan kerusakan dan yang paling parah kerugian bagi perusahaan.

#### 7. Keamanan

Rasa aman merupakan hal yang di harapkan semua orang, karena semua orang ingin memperoleh jaminan keamanan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga dalam menjalankan pekerjaannya tidak ada rasa gelisah dan khawatir. Dan rasa aman akan menimbulkan ketenangan, dan ketenangan akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja.

### **2.2.4.4 Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Nuryasin et al (2016) indikator lingkungan kerja di bagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, yang di jelaskan sebagai berikut:

#### a. Lingkungan fisik

Segala sesuatu yang ada disekitar perkara yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas dalam bekerja yang dibebankan.

b. Lingkungan kerja non fisik

Semua keadaan terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja, maupun dengan bawahan.

## 2.3 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

### 2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap *Turnover Intentions*

Gaya Kepemimpinan Demokratis memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intentions*, hal ini dibuktikan dengan signifikansi dibawah 0,05. Kondisi ini terjadi karena karyawan ingin memiliki pemimpin yang mau mendengar aspirasi, saran dan kritik dari para bawahan, selain itu para karyawan juga menginginkan tipe pemimpin yang bisa di jadikan panutan dalam berorganisasi, karena pemimpin yang mampu mendengar dan mencontohkan perilaku kepemimpinan berdemokrasi yang baik akan menekan tingkat *turnover* karyawan ke titik yang rendah. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Susilowati dan Harsiwi (2017) yang menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intentions*, melalui uji t (parsial) di peroleh nilai probabilitas (p) (0,002). Koefisien  $\beta$  sebesar (-0,130).

Berdasarkan hipotesis yang ada maka H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan. Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis di terapkan pimpinan maka tingkat *turnover intentions* karyawan akan semakin rendah.

H1 : Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

### 2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intentions*

Dalam penelitian ini Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* dengan arah yang negatif yang artinya jika karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka *turnover intentions* yang dirasakan karyawan bergerak ke tingkat yang rendah, karena selain faktor eksternal ada faktor internal yang mempengaruhi tingkat *turnover* dalam diri karyawan yaitu kepuasan kerja, yang lebih jauh maksudnya adalah jika seseorang puas dengan pekerjaan yang dimiliki maka *turnover intentions* nya akan rendah, hal tersebut tentu akan mendorong kinerja yang diberikan untuk perusahaan akan maksimal, karena karyawan tidak memikirkan ingin keluar dari pekerjaannya sehingga dapat fokus bekerja.

Hasil perhitungan penelitian yang dilakukan oleh Rismayanti, Musadieg dan Aini (2018) menyatakan arah hubungan yang negatif Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan, arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel Kepuasan Kerja Karyawan semakin baik atau meningkat maka variabel *Turnover Intentions* Karyawan juga akan semakin menurun.

Berdasarkan hipotesis penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada gaji, kepuasan pada promosi, kepuasan pada atasan, dan kepuasan pada rekan kerja sudah tercapai sesuai dengan yang diharapkan responden.

H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

### 2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intentions*

Dalam penelitian ini Lingkungan Kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intentions* karyawan. Hal ini dapat diartikan jika perusahaan memiliki lingkungan kerja yang baik maka



karyawan memiliki tingkat turnover yang rendah, hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki harapan dan keinginan akan lingkungan kerja yang baik yang dapat mendukung proses kerja mereka, selain itu karyawan juga tidak ingin memiliki ruang lingkup kerja yang bising, panas dan tidak memiliki keamanan yang baik yang dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman dan akhirnya kinerja mereka tidak baik.

Penelitian yang dilakukan oleh I Dewa Gede Dharma Putra dan I Wayan Mudhiarta Utama (2017) membuktikan melalui analisis uji T bahwa lingkungan kerja memiliki signifikansi sebesar  $0,046 < 0,05$ , dengan nilai beta  $-0,133$ . Maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan.

Berdasarkan hipotesis penelitian ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat menekan tingkat turnover intentions karyawan ke titik yang rendah, dengan berbagai macam pendukung seperti alat kerja yang memadai, keamanan lingkungan perusahaan yang baik dan rekan kerja yang mendukung satu sama lain.

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

#### **2.4 Kerangka Konseptual Penelitian**

Model penelitian atau kerangka pemikiran yang dibangun terdapat pada gambar di bawah ini yang menjelaskan kerangka pemikiran teoritis yang menggambarkan pengaruh penerapan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap *turnover intentions*.

Gambar 2.1

## Kerangka Pemikiran Penelitian

