

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teoritis**

##### **2.1.1 Keterlibatan Kerja**

Pengertian keterlibatan menurut **Hiriyappa** (2009) adalah sebagai berikut :  
“Keterlibatan kerja (*Job Involvement*) sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya.”

Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Menurut (**Sutarto** dalam **Budiarti**, 2018) menyatakan bahwa dengan memiliki keterlibatan kerja maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan.pp

Individu akan memiliki keterlibatan kerja yang rendah jika ia memiliki motivasi kerja yang rendah dan merasa menyesal dengan pekerjaannya. Artinya, individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja (*Job Involvement*) merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dalam lingkungan kerjanya, serta keterlibatan kerja berhubungan langsung dengan Organizational Citizenship Behavior dalam menentukan kinerja. Dengan adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, maka karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya sangat penting dalam kehidupan kerja dan mempunyai keyakinan kuat akan kemampuan dalam menyelesaikan masalah.

#### **2.1.1.1 Strategi Keterlibatan Kerja**

Relasi karyawan atau kerja cenderung meningkat ketika karyawan atau pekerja terlibat pada perusahaan dengan cara positif, dan oleh karenanya keterlibatan karyawan merupakan relasi karyawan lainnya yang berguna.

Membuat karyawan terlibat dalam pembahasan dan pemecahan masalah organisasi memberikan beberapa manfaat. Karyawan acap kali lebih mengetahui cara untuk memperbaiki proses kerja mereka dibandingkan siapapun; oleh karena

itu, bertanya kepada mereka acap kali merupakan cara yang paling sederhana untuk mendongkrak kinerja. Membuat mereka terlibat dalam menangani masalah – masalah tertentu diharapkan dapat mendongkrak rasa kepemilikan mereka terhadap proses tersebut. Ini juga dapat memberikan sinyal kepada mereka bahwa opini mereka dihargai, sehingga akan berkontribusi pada relasi karyawan yang lebih baik.

Pemberi kerja memberikan berbagai cara untuk mendorong keterlibatan karyawan. Beberapa pemberi kerja mengorganisasi kelompok fokus. Kelompok fokus terdiri atas sampel kecil karyawan yang diberi pertanyaan atau masalah spesifik yang secara interaktif mengungkapkan opini dan sikap mereka pada masalah tersebut kepada fasilitator kelompok fokus yang ditunjuk.

#### **2.1.1.2 Indikator Keterlibatan Kerja**

Penarikan diri dan perputaran sering kali mencerminkan berkurangnya keterlibatan karyawan. Keterlibatan merujuk pada keterlibatan secara psikologis dalam, terhubung dengan, dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang. Karyawan yang terlibat mengalami tingkat konektivitas tinggi dengan tugas kerja mereka, dan oleh karenanya bekerja keras untuk menyelesaikan sasaran terkait tugas mereka.

Faktor-faktor keterlibatan kerja dilihat dari sejauh mana seorang karyawan ikut berpartisipasi dengan seluruh kemampuannya dalam membuat peningkatan kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan.

Ada beberapa faktor yang dapat dipakai untuk melihat keterlibatan kerja seorang karyawan, dimana faktor - faktor ini telah banyak digunakan para ahli untuk indicator Keterlibatan Kerja yaitu :

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya

Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan seorang pekerja terlibat dalam pekerjaan / *Job Involvementnya*. Aktif partisipasi adalah perhatian seseorang terhadap sesuatu. Dari tingkat atensi inilah maka dapat diketahui seberapa seorang karyawan perhatian, peduli dan menguasai bidang yang menjadi bagiannya.

2. Menunjukkan pekerjaannya sebagai yang utama

Faktor *view it as a central life interest* pada karyawan dapat mewakili tingkat keterlibatan kerjanya. Apabila karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaannya adalah hal yang utama. Seorang karyawan yang mengutamakan pekerjaannya akan selalu berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan yang pantas untuk diutamakan.

3. Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri

Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap seorang pekerja dalam pikiran mengenai pekerjaannya, dimana seorang karyawan menganggap pekerjaan itu penting bagi harga dirinya. Harga diri adalah rasa suka dan tidak suka akan dirinya (**Robins, 2015:128**). Apabila pekerjaan tersebut dirasa berarti dan sangat berharga baik secara materi dan psikologis bagi pekerja tersebut maka pekerja tersebut akan menghargai dan akan melakukan pekerjaannya

sebaik mungkin. sehingga keterlibatan kerja dapat tercapai, dan karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaan mereka penting bagi harga dirinya.

### **2.1.2 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antarlain sebagai berikut: Menurut (**Nitisemito dalam Nuraini 2013:97**) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempegaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti: temperatur,

kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (**Isyandi**, 2004:134). Menurut (**Simanjuntak**, 2003:39) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut (**Mardiana**, 2005:78) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karywan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu (**Siagian**, 2006:63) :

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang lega
3. Ventilasi pertukaran udara
4. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan
5. Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah

Menurut (**Sedarmayanti dalam Wulan, 2011:21**) Menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

1. Faktor Lingkungan Kerja Fisik

- a. Pewarnaan
- b. Penerangan
- c. Udara
- d. Suara bising
- e. Ruang gerak
- f. Keamanan
- g. Kebersihan

2. Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

- a. Struktur kerja
- b. Tanggung jawab kerja
- c. Perhatian dan dukungan pemimpin
- d. Kerja sama antar kelompok
- e. Kelancaran komunikasi

Menurut (**Suwatno dan Priansa, 2011:163**) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

1. Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

a. Rencana Ruang Kerja

Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.

b. Rancangan Pekerjaan

Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.

c. Kondisi Lingkungan Kerja

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

d. Tingkat Visual Privacy dan Acoustical Privacy

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “keleluasan pribadi“ terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan acoustical privasi berhubungan dengan pendengaran.

## 2. Faktor Lingkungan Psikis

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

### a. Pekerjaan Yang Berlebihan

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

### b. Sistem Pengawasan yang Buruk

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidakstabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

### c. Frustrasi

Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.

### d. Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

e. **Perselisihan Antara Pribadi Dan Kelompok**

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan ditempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

Lingkungan kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan produktivitas kerja.

### **2.1.2.1 Aspek Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian itu bisa diuraikan sebagai berikut (**Simanjuntak**, 2003:39):

### 1. Pelayanan kerja

Pelayanan karyawan merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya. Pada umumnya pelayanan karyawan meliputi beberapa hal yakni :

- a. Pelayanan makan dan minum.
- b. Pelayanan kesehatan .
- c. Pelayanan kamar kecil/kamar mandi ditempat kerja, dan sebagainya.

### 2. Kondisi Kerja

Kondisi kerja karyawan sebaiknya diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, runag gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan.

### 3. Hubungan karyawan

Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hala ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar sesama karyawan dalam bekerja, ketidak serasian hubungan

antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

### **2.1.2.2 Indikator Lingkungan Kerja**

#### Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja oleh **Nitisemito** (2014,159) yaitu sebagai berikut:

1. Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### 3. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dalam perusahaan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan (**Gie dalam Nuraini: 2013:103**):

#### 1. Cahaya

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan/pegawai, karna mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

#### 2. Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

#### 3. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

#### 4. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telpon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehongga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

#### **2.1.2.3 Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi. (Arep, 2003:103).

#### **2.1.3 Insentif**

Pada mulanya segala bentuk usaha yang dilakukan oleh setiap karyawan pasti mempunyai maksud dan tujuan tertentu, misalnya keinginan untuk lebih maju dan berprestasi serta ingin mendapatkan hasil yang lebih besar dari pada sebelumnya. Untuk dapat melaksanakan maksud dan tujuan tersebut dibutuhkan adanya suatu dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dorongan dari luar. Dorongan yang berasal dari luar tersebut dapat berasal dari

pimpinan perusahaan, misalnya dengan adanya pemberian tambahan yang dapat berupa uang, barang dan sebagainya. Dimana hal ini disebut dengan istilah insentif.

Beberapa ahli memberikan definisi yang berbeda terhadap istilah insentif. Menurut Agency theory (**Jensen dan Meckling**, 1976) dan penelitian kompensasi oleh (**Gomez dan Balkin**, 2013; **Heneman**, 2013) mengatakan bahwa “Insentif digunakan untuk mendorong karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya”. Dalam kamus besar bahasa Indonesia disebutkan bahwa Insentif adalah “tambahan penghasilan (uang, barang dan lain sebagainya) yang diberikan sebagai perangsang gairah kerja”. Menurut **Samsudin** (2010 : 194) mendefinisikan insentif adalah “Pemberian upah atau gaji yang berbeda, bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun karena adanya perbedaan prestasi kerja”.

Sedangkan menurut **Panggabean** (2010 : 89) “Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standart yang telah ditentukan”. Menurut **Simamora** (2012 : 514) yang dimaksud insentif adalah suatu program yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas kerja. Selanjutnya **Mangkunegara** (2013 : 89) “Suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan – tujuan organisasi”.

Jadi pengertian insentif adalah sebuah program yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar karyawan tersebut jauh lebih giat lagi dalam bekerja dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya di dalam perusahaan.

### 2.1.3.1 Tujuan Pemberian Insentif

Menurut **Panggabean** (2010 : 89) tujuan Insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Selanjutnya **Ranupandojo dan Suad Husnan** (2004 : 162) dalam bukunya Manajemen Personalia bahwa tujuan pemberian Insentif adalah

- a. Mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap dalam perusahaan
- b. Memberikan kegairahan untuk menaikkan produktifitas
- c. Memberikan perangsang dalam usaha mencapai kedisiplinan kerja karyawan yang utuh
- d. Untuk meningkatkan Output
- e. Menambah penghasilan dari pada karyawan.

Dalam suatu perusahaan setiap karyawan dalam melakukan suatu kegiatan mempunyai maksud dan tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut disebabkan karena kebutuhan manusia bermacam-macam dan selalu merasa tidak puas dalam keadaannya sekarang. Untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya maka diperlukan penghasilan tambahan bagi karyawan. Sehingga hal tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan sebuah perusahaan.

Tujuan utama dari pemberian Insentif ini sebenarnya untuk merangsang atau memberikan dorongan kepada karyawan supaya mau melaksanakan pekerjaannya melebihi standar yang telah ada atau melebihi kemampuan rata-rata. Karena tujuan perusahaan merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan maka

perusahaan akan melakukan berbagai cara untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan tersebut.

### 2.1.3.2 Jenis – Jenis Insentif

Menurut pendapat **Hasibuan** (2016: 195) ada dua macam bentuk insentif yaitu “insentif material” (material insentif) dan “insentif non material” (non material insentif).

- a. Material Insentif adalah material sebuah imbalan prestasi yang diberikan, yang termasuk dalam material Insentif adalah upah, barang-barang dan yang sejenisnya
- b. Non Material Insentif adalah motivasi yang tidak berbentuk materi, yang termasuk non material Insentif adalah penempatan yang tepat, latihan yang sistematis, promosi yang obyektif, pekerjaan yang terjamin, program penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar dan yang sejenisnya.

Selain pendapat diatas, untuk memotivasi karyawan agar lebih berprestasi **Manullang** (2012: 150) menjelaskan Insentif dapat dikelompokkan menjadi 3 golongan dan dapat disarikan sebagai berikut :

- a) Material Insentif

Segala daya perangsang yang dapat dinilai dengan uang

- b) Semi Material Insentif

Semua jenis perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang, meliputi: penempatan yang tepat, latihan sistematis, promosi yang obyektif,

pekerjaan yang terjamin, turut sertanya wakil-wakil pegawai dalam mengambil keputusan perusahaan, kondisi-kondisi pekerjaan yang menyenangkan, pemberian informasi tentang : perusahaan, fasilitas-fasilitas tentang rekreasi, penjagaan kesehatan perusahaan dan sebagainya.

c) Non Material Insentif

Pada hakekatnya adalah sikap pimpinan terhadap bawahannya, pegawai harus mempunyai kepercayaan terhadap atasannya. Sikap pimpinan akan memberikan kegairahan bekerja kepada pegawai seperti mempunyai sifat kejujuran dan tidak mementingkan diri sendiri.

Menurut pendapat **Sarwoto** (2011 : 155), penggolongan jenis-jenis Insentif dapat digolongkan dalam dua kategori, yaitu:

- a. Insentif Material adalah tambahan penghasilan yang dapat dinilai dengan uang yang diberikan untuk memperbesar gairah kerja.

Insentif material terdiri dari:

- i. Bonus yaitu pembayaran tambahan di luar gaji atau upah sebagai hadiah atau perangsang. Diberikan sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa mendatang
- ii. Komisi yaitu Imbalan (uang) atau prosentase tertentu yang dibayarkan karena jasa yang diberikan dalam jual beli. Biasanya diberikan kepada pekerja bagian penjualan, 3) Profit Sharing yaitu Biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan dalam sebuah dana

kemudian dimasukkan dalam daftar pendapatan setiap peserta,

- iii. Kompensasi yang ditanggung Merupakan imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan, meliputi : dana pensiun atau kontrak hari tua.
- b. Insentif Non Material adalah tambahan penghasilan yang diberikan tidak dalam bentuk uang, antara lain: pemberian tanda jasa, pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan), ucapan terima kasih (secara formal maupun non formal), dan pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja.

### **2.1.3.3 Pedoman Pemberian Insentif**

Menurut **Cascio**, yang dikutip **Panggabean** (2010: 92), syarat-syarat yang patut dipenuhi dalam pemberian Insentif agar dapat digunakan tujuan pemberian Insentif dapat diwujudkan terdiri atas hal-hal berikut ini:

- a. Sederhana. Peraturan dari sistem Insentif haruslah singkat, jelas, dan dapat dimengerti,
- b. Spesifik. Tidak cukup hanya dengan mengatakan, hasilkan lebih banyak atau jangan terjadi kecelakaan. Karyawan perlu tahu dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan,
- c. Dapat dicapai. Setiap karyawan seharusnya mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu,

- d. Dapat diukur. Sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana Insentif. Program dolar akan sia-sia (dan program evaluasi akan terhambat).

#### **2.1.3.4 Indikator Insentif**

Indikator menurut **Sujatmoko dan Koko** (2011) sebagai berikut:

- a. Kinerja, yaitu tingkat kesesuaian hasil kerja karyawan dengan tanggung jawab yang diberikan.
- b. Lama kerja, tingkat pengaruh lama kerja terhadap pencapaian perusahaan.
- c. Senioritas, tingkat senioritas diperusahaan.
- d. Kebutuhan, tingkat perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan.
- e. Keadilan dan Kelayakan, tingkat keadilan perusahaan dalam pemberian insentif.
- f. Evaluasi Jabatan, tingkat kesesuaian gaji dengan jabatan karyawan.

#### **2.1.3.5 Keunggulan dan Kelemahan Insentif**

Dalam program Insentif tentu saja ada keunggulan dan kelemahannya. Dan hal tersebut tidak bisa diabaikan oleh perusahaan. Menurut **Simamora** (2012: 520) program Insentif memiliki kelemahan dan keunggulan sebagai berikut :

### 1. Keunggulan – keunggulan Insentif.

- (1) Sistem ini memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktifitas, memangkas biaya-biaya produksi dan meningkatkan pendapatan,
- (2) Sistem ini memerlukan supervise lnsung yang lebih kecil demi mempertahankan tingkat- tingkat keluaran tertentu,
- (3) Sistem ini mendorong karyawan mengurangi waktu yang hilang dan membuat penggunaan waktu dan peralatan yang lebih efektif,
- (4) Mereka dapat menghasilkan penentuan biaya-biaya tenaga kerja yang lebih akurat,

### 2. Kelemahan-kelemahan Insentif.

- (1) Kualitas produk mungkin sangat buruk,
- (2) Resiko kecelakaan kerja dapat meningkat,
- (3) Pelaksanaan system memerlukan beberapa biaya tambahan,
- (4) Kemungkinan – kemungkinan sukses mungkin terlalu mudah.

#### **2.1.4 Keinginan Berpindah**

Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris-Indonesia berarti pergantian. Sedangkan **Mobley** (2011) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan turnover sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan.

Pergantian karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam sebuah organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak yang positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Menurut **Robbins dan Judge** (2015), menyatakan bahwa : “*Turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain”.

Kemudian **Mathis dan Jackson** (2012) menyatakan bahwa : “Turnover intention merupakan proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan”. Sedangkan menurut **Mobley** (2011:15), menyatakan bahwa : “Keinginan berpinda adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata.”

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas bahwa turnover intention menurut para ahli memiliki persamaan. Adanya perbedaan, lebih dikarenakan para ahli yang melakukan penelitian lebih lanjut tentang turnover intention hanya menambahkan definisi yang telah ada tanpa menghilangkan definisi dari para ahli sebelumnya. Namun dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya lebih disebabkan karena

karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaan sekarang yang telah ia dapatkan. Keinginan tersebut belum bisa diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat suatu keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

#### **2.1.4.1 Jenis-Jenis Keinginan Berpindah**

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh dua hal (**Kasmir**, 2016:321), yaitu:

##### **1. Diberhentikan**

Diberhentikan 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. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan 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** (2012) *turnover intention* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya :

1. Perputaran secara tidak sukarela

Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya 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.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah**

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

Faktor-faktor keorganisasian, meliputi :

1. 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, system imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.
2. 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.

3. Penggajian, 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.

4. 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.

5. Gaya penyeliaan, sebuah telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompok-kelompok kerja dimana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan ke penyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

Faktor-faktor individual, meliputi :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.
2. Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar keinginan untuk keluar.
3. Pembayaran, hubungan tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan cukup taat asas untuk membenarkan pembayaran sebagai pembesar pergantian karyawan yang secara hipotetik paling utama pada setiap telaah mengenai organisasi.
4. Promosi, kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Mengetahui aspirasi-aspirasi karier dan kesempatan-kesempatan promosi seseorang akan menjadi harapan-harapan terhadap karir yang dapat berinteraksi dengan kepuasan dalam mempengaruhi pergantian karyawan.
5. Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi-korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.
6. Kerabat-kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.

7. Penyeliaan, dapat dikaitkan dengan pergantian karyawan untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
8. Keikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
9. Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, secara empiris variabel ini cukup mendapat dukungan untuk menimbulkan kesan bahwa variabel ini cukup penting untuk mendapat perhatian pada analisis-analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.
10. Niat untuk pergi atau tinggal, sebagai suatu konsep perilaku niat seseorang harus menjadi peramal perilaku yang baik. Secara empiris ukuran-ukuran perilaku niat untuk pergi atau tinggal terlihat sebagai salah satu dari peramal pergantian karyawan yang terbaik pada tingkat individu.
11. Tekanan jiwa, sebagai suatu kondisi yang dinamis yang menghadapkan individu pada kesempatan, kendala, dan/atau keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya, dan melakukan apa yang disukainya, dan yang penyelesaiannya di resapi sebagai hal yang tidak tentu tetapi yang akan memberikan hasil-hasil yang penting.
12. Lingkungan kerja, dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di

lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas kehidupan kerjanya.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi laju pergantian karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Keinginan Berpindah**

**Mobley** (2011:150) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur turnover intention, yaitu :

##### 1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

##### 2. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya,

karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

### 3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Indikasi-indikasi diatas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi turnover intention karyawan dalam organisasi.

#### **2.1.4.4 Dampak Keinginan Berpindah**

Menurut **Robbins dan Judge** (2015) dampak utama terjadinya turnover intention 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.

**Griffin dan Ebert** (2013) menyatakan bahwa tingkat perputaran karyawan yang tinggi mempunyai konsekuensi negatif, yang meliputi gangguan jadwal produksi, biaya pelatihan yang tinggi. Dan produktivitas yang berkurang. **Mathis dan Jackson** (2012) mengatakan bahwa tidak semua *turnover* memberi dampak negatif bagi suatu perusahaan karena kehilangan beberapa angkatan kerja sangat

diinginkan, terutama apabila pekerja-pekerja yang pergi adalah mereka yang bekinerja rendah, individu yang kurang diandalkan, atau mereka yang mengganggu rekan kerja

## 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	M.V.S Mendis (2017)	<i>The Impact of Reward System on Employee Turnover Attention: A Study on Logistics Industry of Sri Lanka</i>	<i>There is a negative relationship between cash insentives and turnover intention.</i>	Terdapat persamaan pada variable independen dan dependen	Terdapat variable independent lain pada judul ini seperti <b>Remuneration, Work Life Balance, Supervisor Support dan Employee Recognition.</b>
2.	Abdulkarim Alhamoud (2018)	<i>The Moderating Effect of Job Satisfaction between Turkish Work Environment and Syrian workers' Intention to Leave.</i>	<i>For hypothesis testing, present research results shows that the work environment has a significant and positive impact on intention to leave workers.</i>	Terdapat persamaan pada variable dependen dan independen	Ada variable moderat yaitu <b>Job Satisfaction</b>
3	David Mwakidimi Msengerti ,Dr. Joseph Obwogi (2015)	<i>Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County.</i>	<i>The results of the regression analysis of pay element in the hotel industry in Mombasa County in overall weak but positive relationship with employee retention</i>	Terdapat persamaan pada 2 variabel independen yaitu.	2 Variabel Independen mempengaruhi Variabel Dependen secara simultan, dan Variable Dependen (Y) pada Variabel ini adalah <b>Employee Retention.</b>
4	Andhie Novien Dwi Ananta (2018)	<i>The Effects of Work Passion, Work Engagement and Job Satisfaction On Turn Over Intention of the Millenial Generation.</i>	<i>This study found significant positive influence between work passions to work engagement as well as work passion to job</i>	Terdapat persamaan pada variable independen dan dependen	Terdapat 2 Variabel Independen lain yang mempengaruhi Variabel Dependen secara simultan, yaitu <b>Work Passion</b>

			<i>satisfaction, Next it also found significant negative influence between job satisfaction and turnover intention.</i>		dan <b>Job Satisfaction.</b>
5	Sivella Firdaus, Muslichah Erma, Widiana, Abdul Fattah (2017)	Pengaruh <b>Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan Komitmen Organisasi</b> terhadap <b>Turnover Intention</b> Karyawan pada PT. Supranusa Indogita Tbk. Sidoarjo	Variabel <b>Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan Komitmen Organisasi</b> berpengaruh parsial dan signifikan terhadap <b>Turnover Intention.</b>	Terdapat persamaan pada variable independen dan dependen	Terdapat variable independent lain pada judul ini seperti <b>Stres Kerja dan Komitmen Organisasi</b>
6	Naomei Simanjuntak, Edy Rahardja (2013)	Analisis Pengaruh <b>Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja</b> terhadap <b>Turnover Intention</b> Karyawan	Variabel <b>Keterlibatan Kerja (X1)</b> berpengaruh <b>negatif dan signifikan</b> terhadap <b>Turnover Intention</b> karyawan	Terdapat persamaan pada variable independen dan dependen yaitu <b>Keterlibatan Kerja (X1) dan Turnover Intention (Y) dan (X1) secara parsial mempengaruhi (Y)</b>	Terdapat variable independent lain pada judul ini seperti <b>Kepuasan Kerja.</b>
7	Ana Sri Wahyuni, Yulvi Zaika, Ruslin Anwar (2014)	Analisis Faktor Faktor yang Mempengaruhi <b>Turnover Intention</b> (Keinginan Berpindah) Karyawan pada Perusahaan Jasa Konstruksi	Hasil Penelitian menunjukkan salah satu factor eksternal yang mempengaruhi <b>Turnover Intention</b> adalah <b>Insentif.</b>	Terdapat persamaan pada variable independen dan dependen yaitu	Terdapat variable independent lain pada judul ini yaitu factor internal ( <b>Komitmen dan Hubungan dengan Atasan</b> ) dan factor eksternal yaitu <b>Sikap Atasan.</b>
8	Afine Kakinsale, Altje L. Tumbel,	Pengaruh <b>Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja dan</b>	Hasil penelitian hipotesis (H1) menunjukkan bahwa	Terdapat persamaan pada 2 variable independen	Variabel Dependen pada penelitian ini adalah <b>Kinerja Karyawan.</b>

	Greis M. Sendow (2015)	Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Manado	<b>keterlibatan kerja, lingkungan kerja secara simultan berpengaruh</b> pada variable dependen.		
--	------------------------------	--	---	--	--

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*) merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dalam lingkungan kerjanya, serta dengan adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, maka karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya sangat penting dalam kehidupan kerja dan mempunyai keyakinan kuat akan kemampuan dalam menyelesaikan masalah.

Lalu Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Insentif adalah sebuah program yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar karyawan tersebut jauh lebih giat lagi dalam bekerja dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya di dalam perusahaan.

Faktor – faktor seperti memiliki Keterlibatan Kerja yang tinggi, Lingkungan Kerja yang memadai serta menerima Insentif yang sesuai memiliki indikasi untuk bisa mengurangi tingkat *Turnover Intention* pegawai pada perusahaan.

### **2.2.1 Keterkaitan antara Keterlibatan Kerja dengan Keinginan Berpindah**

Naomei Simanjuntak dan Edy Rahardja (2013) menyatakan bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan, maka *Turnover Intention* karyawan akan semakin rendah. Artinya, semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan maka tingkat *Turnover Intention* karyawan semakin rendah.

Andhie Novien Dwi Ananta (2018) dalam penelitiannya mengatakan bahwa “*Work Engagement does not have significant direct influence on turnover intention, but this study found significant positive influence between work engagement to job satisfaction. Next, it also found significant negative influence between job satisfaction and turnover intention.*”, yang berarti walaupun Keterlibatan Kerja tidak berpengaruh langsung kepada *Turnover Intention* namun Keterlibatan Kerja berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Maka semakin tinggi Kepuasan Kerja, yang dimana didalamnya terdapat Keterlibatan Kerja maka *Turnover Intention* akan semakin rendah.

### **2.2.2 Keterkaitan antara Keterlibatan Kerja dengan Lingkungan Kerja**

Menurut Afine Kakinsale, Altje L. Tumbel, dan Greis M. Sendow (2014), menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi secara simultan berpengaruh pada variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan, namun membuktikan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel bebas yaitu Lingkungan Kerja dan Kompensasi secara parsial kepada Kinerja Karyawan.

Lalu Putu Pande Yudiastra dan Gede Sri Darma (2015) mendapatkan kesimpulan bahwa *“There is negative significant influence between turnover to employee performance”*, yang berarti semakin tinggi Kinerja Karyawan maka *Turnover Intention* akan semakin rendah.

### **2.2.3 Keterkaitan antara Lingkungan Kerja dengan Keinginan Berpindah**

Menurut Sivellea Firdaus, Muslichah Erma Widiana dan Abdul Fattah (2017), menyimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Lalu Abdulkarim Alhamoud (2018) mengatakan bahwa *“For hypothesis testing, present research results show that the Work Environment has a significant and positive impact on Intention to Leave of Syrians who are working in Turkish work environment,, which means that the Turkish Work Environment (physical and psychological) is one of the determinants affecting the turnover rate of Syrian workers that is why it should be taken care of.”*

Artinya, Lingkungan Kerja yang kurang memadai berdampak positif terhadap *Turnover Intention*. Semakin tinggi Lingkungan Kerja yang kurang memadai maka semakin tinggi *Turnover Intention*.

#### **2.2.4 Keterkaitan antara Insentif dengan Keinginan Berpindah**

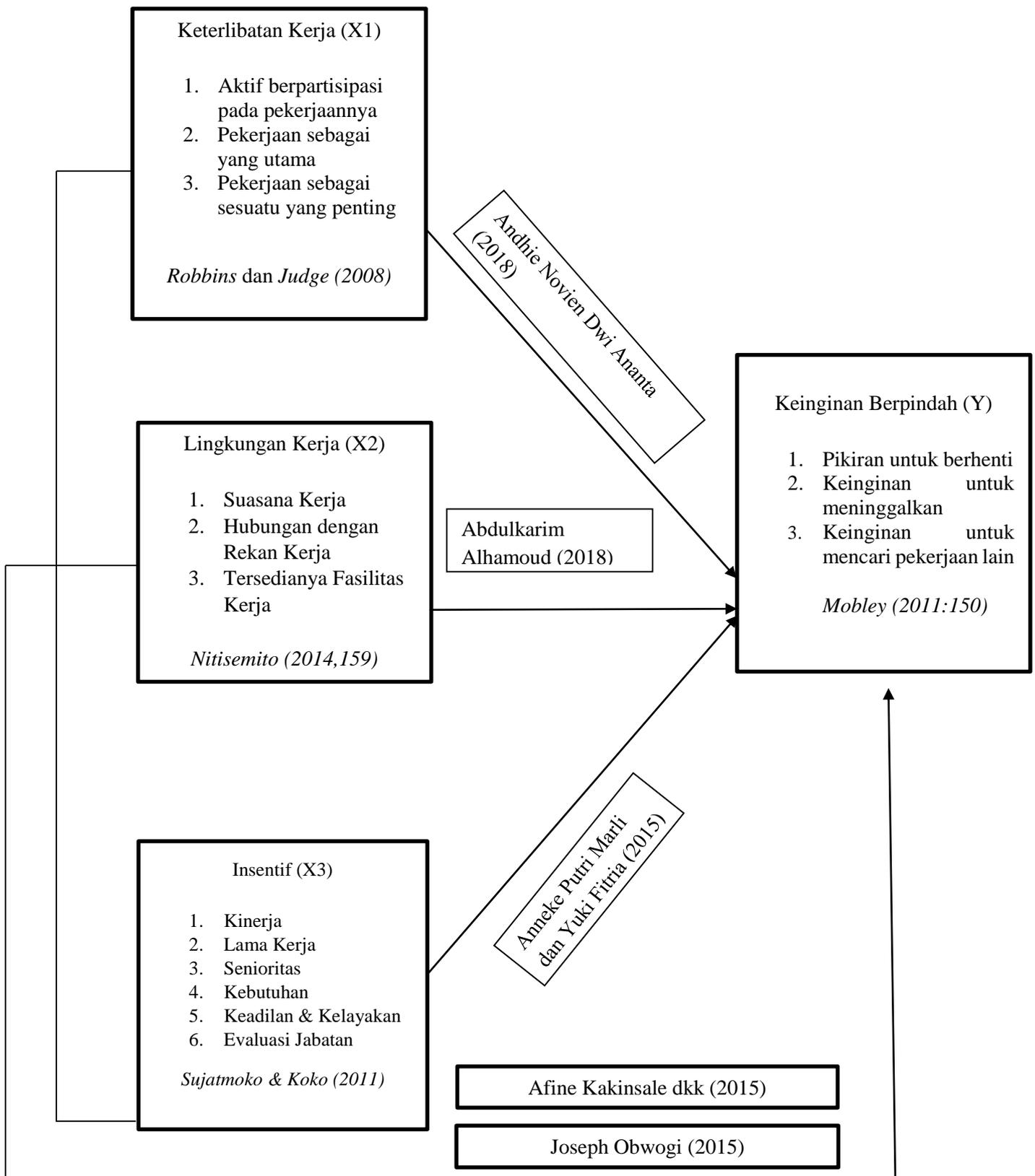
Anna Sri Wahyuni, Yulvi Zaika dan Ruslin Anwar (2014) pada penelitiannya menunjukkan bahwa faktor eksternal yang mempengaruhi *Turnover Intention* salah satunya adalah Insentif menunjukkan bahwa pada dasarnya karyawan tidak memiliki keinginan berpindah. Faktor Internal (Komitmen dan Hubungan Sosial dengan Atasan atau teman Kerja) tidak mempengaruhi keinginan berpindah namun jika beberapa hal penting yaitu gaji dan Insentif tidak terpenuhi maka karyawan dapat memiliki keinginan untuk berpindah dari pekerjaan sekarang.

Lalu M.V.S Mendis (2017) menyimpulkan bahwa “*There is a negative relationship between cash incentives and turnover intention. Analysis of the collected data revealed that reward system has a significant impact on the employees’s turnover intention. The research findings give evidence that better financial and non-financial rewards lead to decrease employee turnover intention.*”, yang berarti semakin baik Insentif baik secara finansial atau non-finansial akan mengurangi *Turnover Intention* karyawan.

### 2.2.5 Keterkaitan antara Lingkungan Kerja dengan Insentif

Menurut David Mwakidimi Msengeti dan Dr. Joseph Obwogi (2015) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *“The results of the regression analysis reveal a statistically significant positive relationship between work environment and employee retention. In summary, the study found out that while pay as an effect on employee retention, it was however very weak. On the other hand Work Environment has the strongest and positive effect on employee retention for Hotels in Mombasa County.”*, yang berarti Insentif dan Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap *Employee Retention* atau cara mempertahankan karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dirumuskan paradigma mengenai Pengaruh Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja dan Insentif terhadap *Turnover Intention* yang terlihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2012:64) mengatakan “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.”

Berdasarkan masalah penelitian yang telah dirumuskan di atas, maka penulis menarik kesimpulan awal sebagai berikut:

- H1 : Diduga Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja dan Insentif serta Keinginan Berpindah pada karyawan masih kurang baik PT. Pintu Biru Bersama.
- H2 : Diduga Keterlibatan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Keinginan Berpindah karyawan PT. Pintu Biru Bersama.
- H3 : Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Keinginan Berpindah karyawan PT. Pintu Biru Bersama.
- H4 : Diduga Insentif berpengaruh secara parsial terhadap Keinginan Berpindah karyawan PT. Pintu Biru Bersama.
- H5 : Diduga Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja dan Insentif berpengaruh secara simultan terhadap Keinginan Berpindah karyawan PT. Pintu Biru Bersama.