

## 2. TEORI PENUNJANG

### 2.1 *Work Environment*

#### 2.1.1 Pengertian *Work Environment*

*Work environment* adalah segala sesuatu yang berada di luar perusahaan namun memiliki dampak dalam perkembangan suatu perusahaan (Riyanto, Sutrisno, & Ali, 2017). Pawirosumarto et al. (2017) menggambarkan *work environment* sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan untuk mencapai target pekerjaan. Agbozo et al. (2017) menerangkan bahwa suatu *work environment* dikatakan baik apabila memiliki karakteristik yang baik pula. Adapun karakteristik *work environment* yang baik dapat berupa upah karyawan yang kompetitif, kepercayaan antara karyawan dengan atasan, kesetaraan dan keadilan dalam memperlakukan karyawan, serta beban kerja yang masuk akal dengan tujuan yang menantang namun dapat dicapai.

#### 2.1.2 Dimensi dan Indikator *Work Environment*

Dimensi dan indikator variabel *work environment* menurut Pawirosumarto et al. (2017) adalah:

##### 1. *Work atmosphere*

*Work atmosphere* atau suasana kerja merupakan pemicu utama yang berdampak kepada produktivitas karyawan. Suasana kerja yang nyaman dan kondusif mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaan. Indikator dari dimensi *work atmosphere* adalah:

##### a. *Satisfactory working atmosphere* (suasana kerja yang memuaskan)

Suasana kerja yang nyaman dan kondusif akan memberi kepuasan kepada karyawan dalam bekerja. Ketika karyawan nyaman dalam bekerja maka target pekerjaanpun dapat tercapai dan perusahaan diuntungkan dalam kondisi tersebut.

##### b. *Supportive working atmosphere* (suasana kerja yang mendukung)

Suasana kerja yang nyaman dan kondusif pun akan mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan akan lebih mudah

mengerjakan tugasnya apabila suasana tempat kerja mendukung dirinya. Pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan perusahaan akan diuntungkan dalam kondisi tersebut.

## 2. *Relationships with colleagues*

*Relationships with colleagues* atau hubungan dengan rekan kerja menjadi salah satu dimensi dalam *work environment*. Relasi dengan rekan kerja ada di sekitar karyawan dan dapat mendukung pekerjaannya. Relasi yang baik akan berdampak positif terhadap pekerjaan karyawan karena kerja sama yang terbentuk akan suportif, dan sebaliknya. Indikator dari *relationship with colleagues* adalah:

### a. *Harmonious relationship* (hubungan yang harmonis)

Hubungan harmonis yang dimaksud adalah ketika karyawan dan rekan satu tim atau divisi memiliki harmoni atau kesepakatan dalam segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Perbedaan pendapat dapat saja terjadi namun ada kesepakatan yang terbentuk dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

### b. *No mutual intrigue* (tidak ada intrik timbal balik)

Maksud dari *no mutual intrigue* ini adalah dalam hubungan karyawan dengan rekan kerjanya tidak ada penyebaran berita negatif yang dapat menjatuhkan rekan kerja, dan tidak ada timbal balik apabila terjadi intrik di antara karyawan. Intrik diselesaikan bersama-sama atau secara kekeluargaan.

## 3. *Work facilities*

*Work facilities* atau fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan dan dipakai dalam bentuk sarana dan prasarana yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan karyawan. Indikator dari *work facilities* adalah:

### a. *Full equipment* (perlengkapan dan peralatan lengkap)

Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan karena dalam penyediaan perlengkapan dan peralatan lengkap.

### b. *Modern equipment* (perlengkapan dan peralatan modern)

Karyawan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan karena tersedianya perlengkapan dan peralatan yang modern.

## 2.2 *Job Satisfaction*

### 2.2.1 Pengertian *Job Satisfaction*

*Job satisfaction* menggambarkan komponen sikap karyawan terhadap pekerjaannya dengan mengekspresikan sejauh mana karyawan tersebut menyukai atau tidak menyukai pekerjaan tersebut (Akinwale & George, 2020). *Job satisfaction* pada dasarnya adalah sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Pawirosumarto et al. (2017) menjelaskan bahwa karyawan akan merasa puas jika persepsinya terhadap perusahaan positif, artinya karyawan merasa cocok atau sesuai dengan perusahaan tempatnya bekerja. Ardi et al. (2020) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai adanya sedikit perbedaan antara apa yang diperoleh dengan apa yang seharusnya diperoleh sehingga karyawan puas dengan pekerjaannya.

### 2.2.2 Dimensi dan Indikator *Job Satisfaction*

Dimensi dan indikator *job satisfaction* menurut Pawirosumarto et al. (2017) adalah:

#### 1. *Work*

*Work* yang dimaksud berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri. Indikator dari dimensi *work* adalah:

##### a. *Satisfied with the work* (puas dengan pekerjaan)

Karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya yang saat ini sedang dilakukan.

##### b. *Desired task* (tugas yang diinginkan)

Karyawan merasa pekerjaannya saat ini merupakan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan hatinya.

#### 2. *Supervision*

*Supervision* yang dimaksud berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap pengawasan yang diberikan oleh atasan. Indikator dari dimensi *supervision* adalah:

a. *Satisfied with its supervision* (puas dengan pengawasan di tempat kerja)  
Karyawan merasa puas dengan pengawasan yang diberikan oleh atasan di tempat kerja.

b. *Effective control* (kontrol yang efektif)  
Karyawan merasa pengawasan atau kontrol yang diberikan oleh atasan efektif, misalnya pengawasan yang diberikan tidak terlalu ketat dan tidak terlalu longgar namun pekerjaan karyawan tetap terawasi agar tidak melenceng dari aturan.

### 3. *Wage*

*Wage* yang dimaksud berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap gaji atau upah yang diterima. Indikator dari dimensi *wage* adalah:

a. *Satisfied with the wage* (kepuasan terhadap gaji atau upah)  
Karyawan merasa puas dengan gaji atau upah yang diterimanya dari pekerjaan saat ini.

b. *The wage is in accordance with the responsibilities* (kesesuaian gaji atau upah dengan beban pekerjaan)  
Karyawan merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban pekerjaan atau tanggung jawab pekerjaan.

### 4. *Promotion*

*Promotion* yang dimaksud berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap promosi yang diberikan oleh perusahaan tempatnya bekerja. Indikator dari dimensi *promotion* adalah:

a. *Satisfied with the career opportunities* (puas dengan peluang karir)  
Karyawan merasa puas dengan peluang karir yang diberikan oleh perusahaan tempatnya bekerja.

b. *The promotion is according to the ability* (kesesuaian promosi dengan kemampuan)  
Karyawan merasa puas karena sistem promosi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan.

### 5. *Co-worker*

*Co-worker* yang dimaksud adalah kepuasan karyawan terhadap rekan kerja. Indikator dari dimensi *co-worker* adalah:

a. *Good cooperation* (kerja sama yang baik)

Karyawan merasa puas dengan kerja sama yang terjalin dengan rekan kerja dalam satu tim atau satu divisi

b. *Motivation from colleagues* (motivasi dari rekan kerja)

Karyawan merasa puas dengan motivasi yang diberikan oleh rekan kerja

## 2.3 *Work Motivation*

### 2.3.1 Pengertian *Work Motivation*

*Work motivation* adalah kekuatan dalam diri individu yang dapat membangkitkan semangat dan ketekunan untuk melakukan suatu pekerjaan (Al-Musadieg et al., 2018). *Work environment* digambarkan sebagai lingkungan aspek fisik dan emosional di tempat kerja yang mendorong komitmen, produktivitas, dan kepuasan karyawan (Akinwale & George, 2020). Lingkungan fisik dan emosional yang demikian mendefinisikan kondisi kerja, hak karyawan, suara karyawan, kondisi kerja yang aman, anggota tim yang kooperatif dan supervisor yang ramah (Akinwale, 2019). Chen et al. (2021) menggambarkan bahwa *work motivation* merupakan dorongan yang dimiliki karyawan untuk memenuhi kebutuhannya secara sosial dan ekonomi.

### 2.3.2 Dimensi dan Indikator *Work Motivation*

Dimensi dan indikator untuk mengukur *work motivation* menurut Chen et al. (2021) adalah:

1. *Economically driven*

Karyawan bekerja karena adanya dorongan dalam memenuhi ekonomi. Indikator dari dimensi *economically driven* adalah:

a. *To make a living* (untuk mencari nafkah)

Motivasi karyawan bekerja adalah untuk mencari nafkah atau penghasilan dalam memenuhi kebutuhan hidup.

2. *Socially driven*

Karyawan bekerja karena adanya dorongan sosial. Indikator dari dimensi *socially driven* adalah:

- a. *For peace of mind* (untuk ketenangan pikiran)  
Motivasi karyawan bekerja adalah untuk mencari ketenangan pikiran seperti rasa aman karena mempunyai pekerjaan.
- b. *To meet more people* (untuk bertemu lebih banyak orang)  
Motivasi karyawan bekerja adalah untuk bertemu dengan lebih banyak orang agar dapat membangun relasi atau *networking* dengan orang banyak.
- c. *To get respect* (untuk mendapatkan rasa hormat)  
Motivasi karyawan bekerja untuk mendapatkan rasa hormat dari keluarga atau orang-orang di sekitarnya.
- d. *Due to interest* (minat)  
Motivasi karyawan bekerja karena pekerjaannya saat ini sesuai dengan minatnya.
- e. *To give full play to one's abilities* (untuk memaksimalkan potensi diri)  
Motivasi karyawan bekerja adalah untuk memaksimalkan potensi dirinya.

## 2.4 Turnover Intention

### 2.4.1 Pengertian Turnover Intention

*Turnover intention* adalah tindakan terakhir yang dipilih karyawan untuk keluar dari perusahaan karena faktor-faktor tertentu (Kurniawaty et al., 2019). Chung, Jung, dan Sohn (2017) juga mengungkapkan hal serupa bahwa *turnover intention* adalah kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja. *Turnover intention* juga didefinisikan sebagai pemutusan secara psikologis dan resmi dari kontrak kerja antara karyawan dengan perusahaan (Memon et al., 2016). *Turnover* dapat bersifat sukarela dan non sukarela. Bersifat sukarela apabila keputusan untuk berhenti dari perusahaan berasal dari dalam diri karyawan sendiri. Bersifat non sukarela apabila perusahaan yang memutuskan seorang karyawan berhenti dari pekerjaannya.

### 2.4.2 Indikator Turnover Intention

Indikator variabel *turnover intention* menurut Memon et al. (2016) adalah:

1. Karyawan serius mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini untuk bekerja di perusahaan lain
2. Karyawan merasa harus berhenti dari pekerjaannya saat ini

3. Karyawan akan mencari pekerjaan baru tahun depan
4. Dalam enam bulan ke depan, kemungkinan karyawan meninggalkan pekerjaan saat ini tinggi
5. Karyawan akan keluar dari perusahaan jika kondisi yang diberikan menjadi lebih buruk dari sekarang

## 2.5 Hubungan Antar Konsep

### 2.5.1 Hubungan *Work Environment* dengan *Turnover Intention*

*Turnover intention* dipengaruhi secara signifikan oleh *work environment* (Al Sabei et al., 2019; Kurniawaty et al., 2019). Wan, Li, Zhou, dan Shang (2018) menemukan bahwa *work environment* yang menguntungkan berpengaruh terhadap rendahnya keinginan atau niat berpindah karyawan dari perusahaan. *Work environment* menjadi salah satu faktor vital yang berdampak pada *turnover intention* karyawan di perusahaan (Bibi, Pangil, Johari, & Ahmad, 2017). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

*H<sub>1</sub>: Work environment berpengaruh signifikan terhadap turnover intention*

### 2.5.2 Hubungan *Work Environment* dengan *Work Motivation*

Berdasarkan hasil studi literatur dari Toode et al. (2011), salah satu faktor yang mempengaruhi *work motivation* karyawan adalah karakteristik dari tempat kerja dan kondisi tempat kerja karyawan tersebut. Karakteristik dan kondisi tempat kerja mencerminkan *work environment* baik secara fisik maupun non-fisik. Narasuci et al. (2018) menemukan bahwa *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work motivation*.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

*H<sub>2</sub>: Work environment berpengaruh signifikan terhadap work motivation*

### 2.5.3 Hubungan *Work Environment* dengan *Job Satisfaction*

Akinwale dan George (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa *work environment* yang kondusif memainkan peran penting dalam merangsang *job satisfaction*, terutama di industri perawatan kesehatan yang diganggu dengan aksi

mogok yang gencar karena *work environment* yang buruk. *Work environment* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* secara keseluruhan (Molina-Hernandez et al., 2021). Idris, et al. (2020) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa *work environment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

*H<sub>3</sub>: Work environment berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction*

#### 2.5.4 Hubungan *Work Motivation* dengan *Turnover Intention*

Mustafa dan Ali (2019) menemukan bahwa *work motivation* berpengaruh terhadap *turnover intention* 100 karyawan yang bekerja di bank di Pakistan. Kim (2018) menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pekerja negeri di Korea Utara. Pekerja publik dengan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi mengalami *burnout* dan *turnover intention* yang lebih rendah. Lebih lanjut, penelitian tersebut menemukan bahwa motivasi ekstrinsik tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan *turnover intention* pegawai negeri. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

*H<sub>4</sub>: Work motivation berpengaruh signifikan terhadap turnover intention*

#### 2.5.5 Hubungan *Job Satisfaction* dengan *Turnover Intention*

Hubungan antara *job satisfaction* dengan *turnover intention* telah dieksplorasi dalam beberapa penelitian sebelumnya. Hasil penelitian menemukan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Al Sabei et al., 2019). Artinya, hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover intention* berbanding terbalik dengan *turnover intention*. Al-Ali, Ameen, Isaac, Khalifa, dan Shibami (2019) menemukan bahwa kurangnya *job satisfaction* dalam suatu organisasi menyebabkan ketidakhadiran, kurangnya komitmen, dan peningkatan *turnover intention*. *Job satisfaction* menyebabkan beberapa hasil perilaku di tempat kerja seperti perilaku kerja yang produktif. Perilaku tersebut memungkinkan karyawan untuk memuaskan pelanggan sehingga pengalaman pelanggan akan tercipta di tempat kerja dan mengurangi *turnover intention* karyawan (Akinwale & George, 2020). Beberapa

penelitian lain menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Zhang et al., 2018; Kurniawaty et al., 2019). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

*H<sub>5</sub>: Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

#### 2.5.6 Hubungan *Work Environment* dengan *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa *work environment* berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction* (Akinwale & George, 2020; Molina-Hernandez et al., 2021; Idris et al., 2020). Beberapa peneliti juga menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Al Sabei et al., 2019; Al-Ali et al., 2019; Akinwale & George, 2020). Berdasarkan temuan dari hubungan antar variabel tersebut, maka dalam penelitian ini akan diteliti lebih lanjut apakah *job satisfaction* dapat memediasi hubungan *work environment* dengan *turnover intention*. Oleh karena itu, hipotesis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

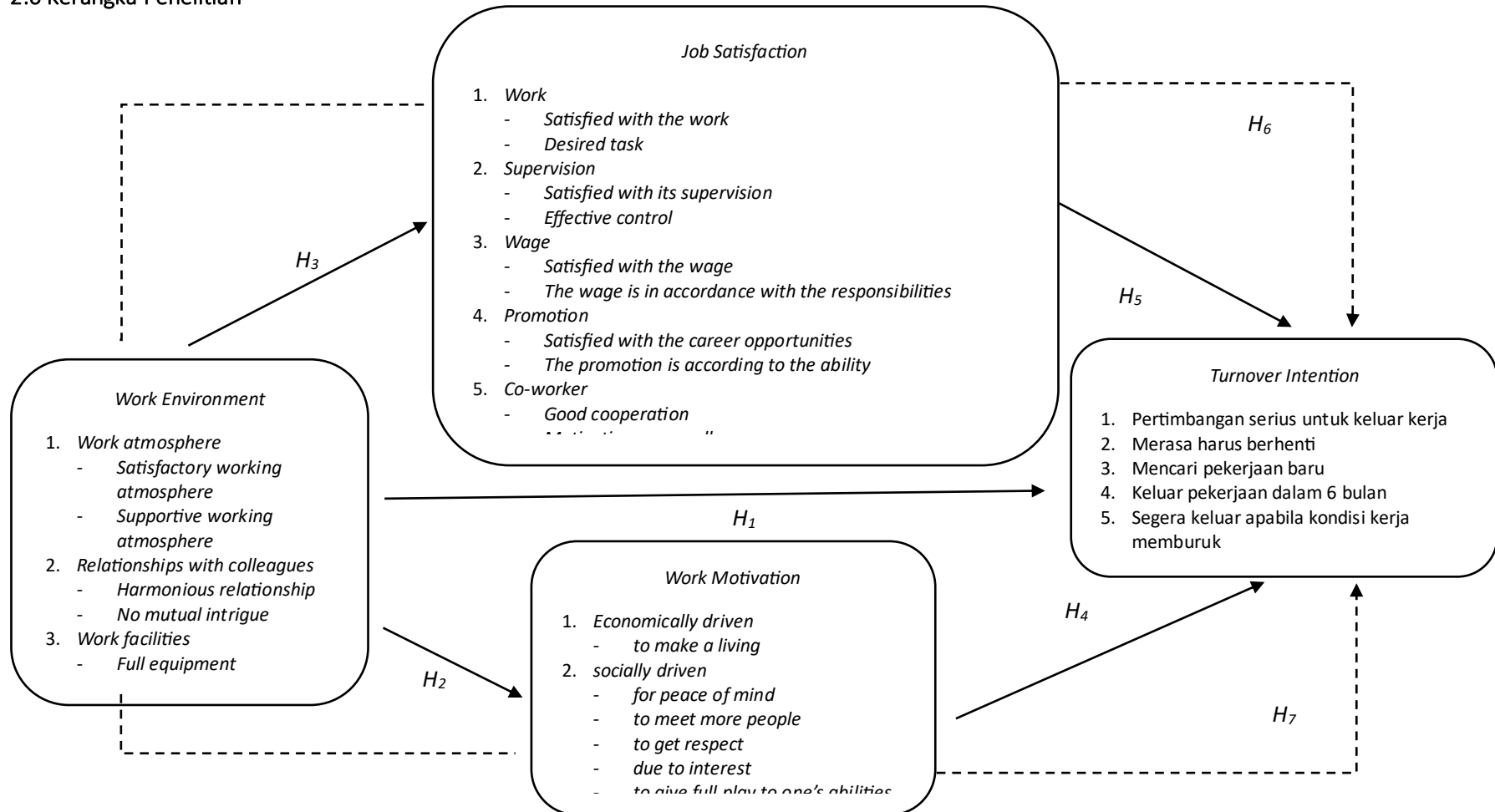
*H<sub>6</sub>: Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction*

#### 2.5.7 Hubungan *Work Environment* dengan *Turnover Intention* melalui *Work Motivation*

*Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *work motivation* () dan *work motivation* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Mustafa & Ali, 2019; Kim, 2018). Belum ada penelitian yang menyelidiki apakah *work motivation* dapat memediasi hubungan *work environment* dengan *turnover intention*. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan diteliti apakah *work motivation* dapat berperan sebagai variabel mediasi hubungan *work environment* dengan *turnover intention*. Maka dari itu, hipotesis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

*H<sub>7</sub>: Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui *work motivation*

## 2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Pawirosumarto et al. (2017); Chen et al., (2021); Memon et al., (2016)

