

BAB II LANDASAN TEORI

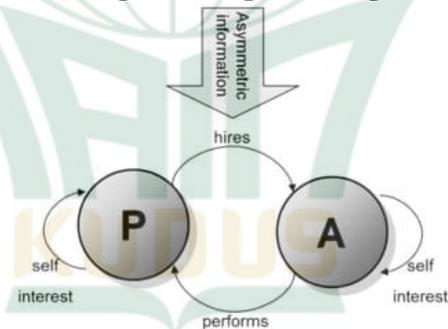
A. Deskripsi Teori

1. Grand Theory

Agency Theory (Teori Keagenan)

Agency theory merupakan teori yang berkaitan tentang hubungan kontraktual antara anggota dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Model yang sering digunakan berfokus pada antara dua individu – prinsipal (atasan) dan agen (bawahan/karyawan) dan dilihat dari perspektif perilaku dan struktur. Prinsipal memberikan tanggung jawab pengambilan keputusan pada agen. Prinsipal dan agen diasumsikan atau diartikan sebagai orang ekonomi yang rasional (*rational economic man*). Mereka mendapat motivasi dari kepentingan pribadi, tetapi juga mungkin berbeda tergantung pada prefensi, informasi, dan kepercayaan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia di perusahaan, hubungan ini muncul antara pemilik dengan karyawan.¹

Gambar 2.1
Hubungan Prinsipal dan Agen



Sumber: Imam Ghozali “25 Grand Theory”²

Hubungan antara agen dan prinsipal biasanya dalam kondisi atau situasi asimetri informasi, karena munculnya pihak yang memiliki informasi yang lebih (agen) daripada dengan pihak lain (prinsipal). Seorang agen mendapatkan informasi lebih banyak karena dia langsung berhubungan dengan kegiatan operasional

86. ¹ Imam Ghozali, “25 Grand Theory” (Semarang: Yoga Pratama, 2020),

87. ² Imam Ghozali, “25 Grand Theory” (Semarang: Yoga Pratama, 2020),

perusahaan. Seorang agen akan berperilaku mementingkan dirinya sendiri (*self-interest*), di mana hal tersebut dapat bertentangan dengan kepentingan prinsipal. *Agency Theory* ini mengatakan akan muncul suatu masalah di perusahaan ketika adanya pemisahan antara prinsipal dan agen, karena masing-masing pihak tersebut akan berusaha untuk melakukan fungsi utilitasnya masing-masing dengan maksimal. Teori ini menggambarkan bahwa antara pihak prinsipal dan agen mempunyai kepentingannya masing-masing. Masalah keagenan akan muncul ketika kepentingan prinsipal dan agen tidak searah serta kurangnya informasi yang diperoleh prinsipal guna menilai secara akurat perilaku agen. Masalah keagenan ini dapat berupa munculnya keinginan agen untuk keluar (*turnover intention*) pada perusahaan. Bagi pihak prinsipal mengedepankan hasil, tujuan, dan keuntungan bagi perusahaan, sedangkan bagi agen mengedepankan timbal balik seperti beban kerja yang ringan, lingkungan yang nyaman, kompensasi atau tambahan lain yang diperoleh dari hubungan keagenan. Seorang pemilik memberikan pekerjaan kepada agen (karyawan) dan memiliki harapan agar karyawan tersebut bertindak untuk kepentingan pemilik.³

Teori keagenan mengatakan ada dua pilihan bagi prinsipal untuk mengurangi permasalahan keagenan. Pertama, membuat struktur *governance* yang dapat mengawasi dan menilai perilaku agen yang sebenarnya. Kedua, membuat struktur *governance* dimana kontrak berdasarkan *outcome* perilaku agen. Teori keagenan ini mengasumsikan bahwa seorang agen (karyawan) akan berperilaku oportunistik atau memaksimalkan kepentingan diri sendiri. Ketika prinsipal dan agen berbagi harapan terkait kedepannya dan seorang prinsipal mampu mengukur hasil dari agen secara langsung, maka kontrak yang efisien akan terjadi karena antara keduanya dapat saling mengontrol (*simetry information*).⁴

2. Niat Keluar (*Turnover Intention*)

a. Pengertian Niat Keluar (*Turnover Intention*)

Turnover adalah tingkat karyawan yang keluar dari pekerjaannya, sedangkan *intention* adalah keinginan dari seseorang untuk berbuat suatu hal, sehingga niat keluar

87. ³ Imam Ghazali, “25 Grand Theory” (Semarang: Yoga Pratama, 2020),

88. ⁴ Imam Ghazali, “25 Grand Theory” (Semarang: Yoga Pratama, 2020),

(*turnover intention*) memiliki arti sebagai hasrat seorang karyawan untuk pindah atau keluar dari tempat kerja. Menurut Simamora, *turnover* adalah tingkat perputaran atau perpindahan seorang karyawan yang melewati batas keanggotaan dari perusahaan. *Turnover* karyawan terjadi dari rasa sukarela atau diberhentikan perusahaan dan pensiun.⁵ Robbin dan Judge mengemukakan pendapat bahwa *turnover employee* adalah terjadi mundurnya seorang karyawan secara permanen atau tetap secara sukarela atau tidak. Keinginan untuk pindah atau keluar dari perusahaan yang belum terealisasi oleh karyawan itu yang disebut dengan *turnover intention* yang sering menjadi masalah yang dihadapi oleh perusahaan.⁶ Menurut Mobley, niat keluar (*turnover intention*) merupakan keinginan untuk pindah kerja dan keinginan untuk berhenti dari statusnya sebagai anggota dari suatu perusahaan. Tingginya tingkat perputaran karyawan adalah ukuran yang dijadikan sebagai patokan atau tanda adanya sebuah masalah yang mendasar dari perusahaan. Niat keluar (*turnover intention*) yang tinggi di dalam perusahaan pastinya memberikan dampak yang negatif seperti kondisi yang tidak stabil atau pasti oleh karyawan yang ada. Selain itu, apabila *turnover intention* yang terjadi sampai mengakibatkan tingkat *turnover* diatas batas wajar maka sebuah perusahaan pastinya butuh mengeluarkan dana untuk mengadakan rekrutmen dan pelatihan lagi pada sumber daya manusia yang baru. Niat keluar (*turnover intention*) dapat disebabkan oleh ketidakmampuan perusahaan dalam mengatur sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan ketidakmampuannya tersebut mengakibatkan munculnya keinginan yang tinggi dari para karyawan untuk pindah atau keluar dari perusahaan.⁷

⁵ Henry Simamora, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Yogyakarta: STIE YKPN, 2016)

⁶ Stephen P. Robbin and Timothy A. Judge, “*Organizational Behavior*” (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 38.

⁷ William H. Mobeley, “*Pergantian Karyawan: Sebab Akibat Dan Pengendaliannya*. Alih Bahasa: Nurul Imam” (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 2011), 4.

b. Faktor Pengendalian Niat Keluar (*Turnover Intention*)

Menurut Mobley, perusahaan dapat mengurangi masalah tingkat niat keluar (*turnover intention*) dengan cara:⁸

- 1) Melakukan evaluasi mengenai perekrutan karyawan. Memberikan kualifikasi kerja yang terlalu tinggi akan menyebabkan rasa jenuh dan tidak puas.
- 2) Menerima mantan karyawan. Dengan melakukan hal ini akan memberikan pandangan bahwa perusahaan tersebut baik dan layak karena orang yang telah menjadi mantan karyawan mau masuk kembali.
- 3) Mempertimbangkan rencana pembagian keuntungan dan pensiunan.
- 4) Memberikan kesempatan promosi karyawan yang adil
- 5) Melakukan komunikasi dengan baik saat karyawan tidak paham tujuan perusahaan
- 6) Meningkatkan pemberian insentif, penghargaan pada prestasi kerja
- 7) Meningkatkan atau meningkatkan kualitas lingkungan kerja karyawan
- 8) Memberikan pertanyaan, interview atau melakukan survey untuk karyawan mengenai apa yang disukai dan tidak disukai.
- 9) Melakukan penilaian secara rutin mengenai kerja karyawan

c. Niat Keluar (*Turnover Intention*) Menurut Perspektif Islam

Islam mengakui bahwa seorang manusia memiliki kebebasan untuk berpendapat dan bertindak. Akan tetapi, kebebasan itu memiliki batas dan tanggung jawab. Agama Islam memberikan aturan atau pedoman dalam menjalankan hidup untuk tercapainya kebahagiaan seseorang di dunia dan di akhirat. Salah satu kebebasan seorang manusia yaitu keinginan keluarnya karyawan dari perusahaan.⁹

Dalam Islam seorang karyawan dan pemilik perusahaan memiliki hubungan yang saling terikat yaitu sebagai wujud dari tolong-menolong. Hal tersebut dikatakan demikian

⁸ William H. Mobley, "*Pergantian Karyawan: Sebab Akibat Dan Pengendaliannya*." Alih Bahasa: Nurul Imam" (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 2011), 5.

⁹ Nur Kholis, "*Etika Kerja Dalam Perspektif Islam*," *Al-Mawarid*, no. 6 (2016): 151.

karena mereka saling membantu untuk melengkapi kekurangan sendiri-sendiri. Seorang pemilik memerlukan tenaga karyawan guna menyelesaikan proyek pekerjaan, sebaliknya seorang karyawan menerima bayaran sebagai balasan tenaga yang telah dikerahkan. Apabila ada komponen dari keduanya hilang, maka akan terjadi hambatan dalam efektivitas perusahaan tersebut. Penjelasan itu, sesuai dengan firman Allah SWT dalam Surah Al-Maidah ayat 2 yang berbunyi:¹⁰

وَتَعَا وَتُوا عَلَى الْبِرِّ وَتَقْوَىٰ صَلَّى وَلَا تَعَا وَتُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ صَلَّى وَاتَّقُوا
 اللَّهُ قَلَىٰ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: “Dan tolong-menolonglah kalian dalam kebaikan dan taqwa, dan janganlah tolong-menolong dalam berbuat dosa”.

Ayat di atas menerangkan tentang perintah untuk saling menolong antar sesama dalam hal baik, dan tidak boleh tolong-menolong untuk keburukan. Syarat yang penting dalam hubungan antara pemilik dan karyawan yaitu pekerjaan yang dilakukan itu sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh Allah SWT dan tidak melanggar aturan. Ketika pekerjaan yang dilakukan merupakan pekerjaan yang halal dan baik, maka seseorang tidak diperbolehkan berbuat sesukanya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut, dikarenakan dapat merugikan pemilik.

Dalam bekerja karyawan memiliki hak untuk pindah atau keluar dari perusahaan ketika perusahaan tidak memenuhi haknya sebagai pekerja dengan baik. seorang karyawan tentunya memiliki hak dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh perusahaan, hak-hak tersebut yaitu hak bekerja sesuai keterampilan, hak mendapatkan gaji, hak mendapatkan cuti dan keringanan kerja, dan hak untuk mendapatkan jaminan perlindungan keamanan, kesehatan serta keselamatan.¹¹

d. Indikator Niat Keluar (*Turnover Intention*)

Ketika karyawan mempunyai hasrat untuk pindah dari perusahaan terdapat indikasi yang mendasari hal tersebut.

¹⁰ <https://quran.nu.or.id/al-maidah/2>. diakses pada 15 Desember 2023.

¹¹ Nurul Ichan, “Kerja, Bisnis Dan Sukses Menurut Islam,” *The Journal of Tauhidinomics* 1, no. 2 (n.d.): 174, journal.uinjkt.ac.id. diakses pada 15 Desember 2023.

Indikator-indikator dalam niat keluar (*turnover intention*) menurut Mobley yaitu:¹²

1) Pikiran untuk berhenti (*thinking to quit*)

Hal ini mencerminkan pikiran seorang individu yang memiliki niat untuk keluar dari pekerjaannya atau bertahan dengan lingkungan pekerjaan yang sekarang. Seorang karyawan akan memperhatikan dari segi kelebihan, kekurangan, dan segala kondisi yang berkaitan dengan keputusannya untuk bertahan atau tidak.

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

Perilaku *turnover intention* yang cukup tinggi dapat tercermin dengan seorang karyawan yang telah memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan untuk memburu pekerjaan di perusahaan lain. Ketika karyawan telah merenungkan untuk keluar dari tempat kerja, maka seorang karyawan akan mencoba mencari pekerjaan yang menurutnya lebih unggul dari perusahaan sekarang.

3) Mencari pekerjaan baru (*job search*)

Mencari pekerjaan baru ini dapat berawal dari mencari penghasilan tambahan di luar perusahaan. Karyawan mencari pekerjaan di perusahaan lain yang dirasa lebih sesuai dengannya. Cepat atau lambat karyawan pasti akan memutuskan untuk keluar atau bertahan di perusahaan tersebut.

3. Beban Kerja

a. Pengertian Beban Kerja

Setiap karyawan memiliki kapasitas pekerjaan yang berbeda-beda satu sama lain. Beban kerja merupakan sebuah kesenjangan yang terjadi antara kemampuan karyawan dengan pekerjaan yang harus dikerjakan. Menurut Vanchapo, beban kerja adalah kekuatan diri seseorang untuk mengerjakan pekerjaannya. Beban kerja yang dilakukan oleh karyawan harus sesuai dengan kapasitas fisik dan mental seorang karyawan yang memperoleh beban kerja tersebut. Beban kerja sendiri merupakan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan pada waktu yang telah

¹² William H. Mobley, “*Pergantian Karyawan: Sebab Akibat Dan Pengendaliannya*.” Alih Bahasa: Nurul Imam” (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 2011), 10.

ditentukan.¹³ Beban kerja menurut Mahawati adalah kapasitas tugas yang harus dilaksanakan dan menjadi tanggung jawab karyawan baik secara fisik atau psikis. Masing-masing tugas merupakan beban pada pelakunya dan dalam mengatasi beban kerjanya, masing-masing karyawan memiliki cara tersendiri sesuai keahliannya. Beban kerja menjadi sebuah bentuk proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugasnya ketika dalam keadaan normal dalam waktu tertentu. Ketika beban kerja tidak sesuai dengan kapasitas karyawan, maka akan menimbulkan kesenjangan di antara kemampuan karyawan dan pekerjaan. Beban kerja yang berlebih akan berakibat terjadinya kelelahan secara fisik atau psikis karyawan.¹⁴

Pengertian mengenai beban kerja juga disampaikan oleh Munandar yang menyatakan bahwa beban kerja merupakan sekumpulan tugas yang wajib dikerjakan oleh karyawan dalam kurun waktu yang telah ditentukan dengan mengerahkan seluruh kemampuan dan potensi yang dimiliki. Beban kerja bisa diukur melalui jumlah waktu yang digunakan oleh seorang karyawan dalam merampungkan tugas yang diberikan. Ketika karyawan dapat menyesuaikan diri dan dapat menyelesaikan tugasnya, maka hal itu bukan jadi beban kerja baginya, sedangkan ketika karyawan tersebut tidak dapat mengerjakan atau menyelesaikan tugasnya, maka hal itu menjadi suatu beban kerja.¹⁵ Beban kerja sendiri merupakan suatu hal yang ada di luar kemampuan dan kendali seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Beban kerja terbagi menjadi tiga kategori, antara lain:¹⁶

1) Beban kerja di bawah normal

Beban kerja di bawah normal yaitu beban kerja yang dalam waktu pengerjaannya atau penyelesaiannya lebih kecil dari waktu yang telah tersedia atau jumlah pekerjaannya lebih sedikit dari kemampuannya bekerja.

¹³ Antonius Rino Vanchapo, "*Beban Kerja Dan Stres Kerja*" (Pasuruan: Qiara Media, 2020).

¹⁴ Eni Mahawati et al., "*Analisis Beban Kerja Dan Produktivitas Kerja*" (Semarang: Yayasan Kita Menulis, 2021), 50–51.

¹⁵ Munandar Ashar Sunyoto, "*Psikologi Industri Dan Organisasi*" (Jakarta: UI Press, 2014), 51.

¹⁶ I Komang Budiasta, "*Beban Kerja Dan Kinerja Sumber Daya Manusia*," ed. Ni Kadek Suryani (Banyumas: Pena Persada, 2021), 31.

2) Beban kerja normal

Beban kerja normal yaitu beban kerja yang dalam waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan setara dan sesuai dengan waktu kerja yang diberikan atau jumlah pekerjaannya sama dengan kemampuannya bekerja.

3) Beban kerja di atas normal

Beban kerja di atas normal yaitu beban kerja yang dalam waktu pengerjaan atau penyelesaiannya lebih besar atau lama dari waktu yang telah diberikan atau jumlah pekerjaannya melebihi kemampuan karyawan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja yaitu:¹⁷

1) Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar tubuh seorang karyawan (*wring stressor*). Contohnya yaitu:

a) Tugas yang diberikan

Tugas yang diberikan dapat terbagi menjadi 2 yaitu fisik dan mental. Tugas yang bentuknya fisik seperti, kondisi kerja, sarana, sikap kerja, alat dan lainnya. Sementara tugas yang bentuknya mental yaitu tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan, tanggung jawab yang dihadapi karyawan dan dapat berpengaruh pada perasaan karyawan.

b) Organisasi kerja

Organisasi kerja dapat mempengaruhi beban kerja melalui pembagian waktu kerja, waktu istirahat, shift dalam bekerja, pengupahan, model organisasi, serta pemberian tugas dan tanggung jawab.

c) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja pun dapat memberikan pengaruh beban kerja melalui lingkungan kerja fisik, biologis, kimiawi, dan psikologis.

¹⁷ Harini S, Sudarjati, and N. Kartiwi, "Workload, Work Environment and Employee Performance of Housekeeping," *International Journal of Latest Engineering and Management Research* 03 (10) (2018): 15–22.

2) Faktor internal

Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari keadaan diri seorang karyawan, akibat adanya reaksi terhadap beban kerja eksternal. Reaksi terhadap beban tersebut disebut dengan *strain*. Penilaian terhadap *strain* dapat bersifat objektif ataupun subjektif. Penilaian secara objektif dapat dilihat dengan adanya reaksi perubahan yang terlihat secara fisiologis. Faktornya meliputi jenis kelamin, ukuran tubuh, umur, kondisi kesehatan dan gizi. Kemudian untuk penilaian secara subjektif dapat dilihat dengan perubahan reaksi secara psikologis pada karyawan. Faktornya dapat melalui cara pandang atau persepsi, keinginan, kepercayaan, dan motivasi.

c. Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dibedakan jadi dua yaitu fisik dan mental, berikut uraiannya:¹⁸

1) Beban kerja fisik

Dalam pengukuran beban kerja fisik ini terdapat dua cara yaitu dengan pengukuran langsung dan tidak langsung. Dikatakan langsung ketika mengukur tenaga yang dikerahkan melalui kebutuhan oksigen ketika melakukan pekerjaan. Semakin berat pekerjaan yang dilakukan, maka semakin banyak pula tenaga yang harus dikeluarkan. Kemudian, untuk pengukuran secara tidak langsung yaitu dapat melalui hitungan denyut jantung ketika bekerja.

2) Beban kerja mental

Beban kerja mental jika dilihat secara fisiologis memang terlihat mudah dan ringan. Namun, pada kenyataannya beban kerja mental lebih menguras tenaga daripada melakukan pekerjaan yang menggunakan tenaga fisik.

d. Beban Kerja dalam Perspektif Islam

Beban kerja adalah intentitas dan jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dalam waktu yang telah ditentukan. Mengerjakan pekerjaan yang terlalu berat atau banyak dan sulit akan membuat karyawan merasa tidak sanggup mengerjakannya. Seseorang memiliki batas kemampuan dan kesanggupan masing-masing dalam melakukan suatu

¹⁸ I Komang Budiassa, "*Beban Kerja Dan Kinerja Sumber Daya Manusia*," ed. Ni Kadek Suryani (Banyumas: Pena Persada, 2021), 32.

pekerjaan. Dalam islam sendiri, Allah tidak memberikan beban atau cobaan di luar batas kemampuan hambanya. Hal ini tertuang dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 286.¹⁹

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا
 إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ ۗ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا
 وَلَا تُحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى
 الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ۚ ٢٨٦

Artinya: “Allah tidak membebani seorang hambanya melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebaikan) yang dilakukannya dan ia mendapat siksa (dari keburukan/ kejahatan) yang dilakukannya. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebani kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami pikul. Berilah ampunan kami, ampunilah kami, dan berikan kami rahmat-Mu. Engkaulah penolong kami, maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir”.

Ayat Al-Qur’an di atas menjelaskan bahwa Allah tidak akan membebani seseorang melebihi batas kemampuannya, maka dari itu kita sebagai manusia dalam memberikan beban kerja terhadap seseorang haruslah sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang dimiliki orang tersebut. Janganlah memberikan pekerjaan di luar batas kemampuan seseorang (pekerjaan yang terlalu berat, lama, dan melelahkan). Kita sebagai manusia harus berfikir secara positif dalam menjalani hidup dan senantiasa meminta pertolongan Allah SWT. Dalam menghadapi suatu beban, seseorang harus berusaha menghadapinya dengan baik, karena pasti ada kemudahan yang diberikan oleh Allah.

e. Indikator Beban Kerja

Beban kerja adalah rata-rata jumlah kegiatan melakukan pekerjaan pada waktu yang telah ditentukan. Indikator beban kerja menurut Munandar yaitu:²⁰

¹⁹ <https://quran.nu.or.id/al-baqarah/286>. diakses pada 15 Desember 2023.

1) Beban fisik

Beban fisik disini berpengaruh terhadap kondisi medis seorang karyawan. Kondisi medis tersebut seperti fisiologis seseorang, pernapasan, jantung dan lainnya yang disebabkan suatu kondisi kerja. Beban tekanan fisik menunjukkan tingkat risiko pekerjaan dan memerlukan tenaga yang harus dikeluarkan.

2) Beban kerja mental

Beban kerja mental akan muncul saat karyawan melakukan kegiatan psikis dalam pekerjaannya. Beban kerja mental adalah besarnya kegiatan mental yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan. beban kerja mental berkaitan dengan fokus, kehati-hatian, rasa bingung, serta kesesuaian administrasi.

3) Beban waktu

Beban waktu menunjukkan kebutuhan waktu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diperlukan oleh karyawan. Karayawan harus dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan jangka waktu tertentu. Beban waktu meliputi kemampuan menghadapi perkerjaan dengan cepat dan dapat merangkap dua pekerjaan sekaligus.

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah keseluruhan dari semua hadiah yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerja mereka. Tujuan dari pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan supaya memberikan tenaga dan pikiran yang terbaik bagi perusahaannya.²¹ Perusahaan memiliki harapan supaya kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan membuat karyawan memiliki prestasi kerja yang besar kepada perusahaan. Kompensasi adalah pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Besarnya bayaran telah diketahui dan ditentukan sebelumnya, sehingga karyawan telah mengetahui berapa besarnya kompensasi yang akan didapatkan.²²

²⁰ Munandar Ashar Sunyoto, "*Psikologi Industri Dan Organisasi*." (Jakarta: UI Press, 2014)

²¹ Lijan Poltak Sinambela, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2019), 216.

²² Malayu Hasibuan, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017), 117.

Besarnya jumlah kompensasi menunjukkan status, jabatan yang dimilikinya. Semakin tinggi jabatannya, semakin baik statusnya maka balas jasa yang diterima akan semakin besar juga sehingga pemenuhan kebutuhannya semakin baik. Dengan demikian tidak ada keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Di sinilah letak pentingnya adanya kompensasi yang layak terhadap karyawan sebagai seseorang yang telah mengeluarkan tenaga (fisik dan pikiran).²³

Untuk lebih jelasnya mengenai penjelasan kompensasi menurut para ahli sebagai berikut:²⁴

1) Drs. Malayu S.P. Hasibuan

Menurut beliau kompensasi merupakan seluruh pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung dan tidak langsung yang diterima oleh karyawan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi termasuk hak karyawan dan menjadi tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

2) William B. Werther dan Keith Davis

Kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan. Termasuk upah perjam atau gaji bulanan yang dikelola oleh bagian personalia.

3) Andrew F. Sikula

Kompensasi adalah segala sesuatu yang dianggap sebagai balas jasa atau ekuivalen.

b. Jenis Kompensasi

Kompensasi disini dibagi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi langsung berupa gaji, upah, komisi, bonus dan upah insentif, sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari semua *reward* yang tidak dicakup dalam kompensasi langsung, seperti program

²³ Akbar, Yusnita, and Lestari, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intentions Karyawan Utama Tasikmalaya (Survei Pada Karyawan PT . Primajasa),” *Jurnal Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi* 1, no. 4 (2023): 20–41.

²⁴ Malayu Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 118.

perlindungan, bayaran di luar jam kerja, dan fasilitas. Berikut uraian dari pembagian kompensasi yang ada:²⁵

1) Kompensasi Langsung

a) Gaji

Gaji merupakan bayaran yang diberikan secara berkala pada karyawan tetap dan memiliki jaminan yang pasti. Gaji akan tetap diberikan meski karyawan tersebut tidak masuk kerja.

b) Upah

Upah adalah bayaran yang diberikan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya. Upah bersifat tidak tetap, upah dibayarkan menurut jam kerja, banyaknya barang yang dikerjakan dan pelayanan yang diberikan.

c) Insentif

Insentif merupakan tambahan atas balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang berprestasi melebihi standar yang telah ditentukan (*pay for performance*).

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kebijakan perusahaan dalam rangka untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kompensasi tidak langsung meliputi program perlindungan, bayaran di luar jam kerja, dan fasilitas. Contoh dari kompensasi tidak langsung yaitu, tunjangan hari raya, pensiunan, asuransi, pakaian dinas, rekreasi atau darmawisata dan berbagai fasilitas yang disediakan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yaitu:²⁶

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Ketika pencari kerja lebih banyak dibandingkan dengan lowongan kerja yang ada, maka kompensasi yang diberikan semakin kecil. Begitupun sebaliknya,

²⁵ Henry Simamora, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Yogyakarta: STIE YKPN, 2016), 541.

²⁶ Malayu S.P. Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2018), 127.

apabila banyak lowongan kerja tetapi pencari kerja sedikit, maka kompensasi yang diberikan semakin besar.

- 2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan
Ketika perusahaan bersedia dan mampu membayar semakin baik, maka jumlah kompensasi makin besar.
- 3) Serikat buruh atau organisasi karyawan
Serikat buruh yang kuat dan berpengaruh, maka kompensasi semakin besar.
- 4) Produktivitas kerja karyawan
Produktivitas karyawan yang banyak dan baik, maka kompensasi semakin besar.
- 5) Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya
Pemerintah menetapkan undang-undang tentang besarnya batas minimum gaji supaya pengusaha tidak sewenang-wenang.
- 6) Biaya hidup (*cost of living*)
Biaya hidup yang tinggi di suatu daerah menyebabkan kompensasi makin besar.
- 7) Posisi jabatan karyawan
Semakin tinggi jabatan seorang karyawan, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diperolehnya.
- 8) Pendidikan dan pengalaman karyawan
Pendidikan atau pengalaman kerja yang tinggi, maka gaji/ kompensasi yang didapatkan semakin besar.
- 9) Kondisi perekonomian nasional
Kondisi perekonomian nasional yang sedang maju, maka akan berpengaruh pada kompensasi yang diterima semakin besar.
- 10) Jenis dan sifat pekerjaan
Semakin tinggi risiko suatu pekerjaan, maka semakin tinggi pula gaji atau kompensasi yang didapatkannya.

d. Asas Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa harus ditetapkan berdasarkan beberapa asas dan memperhatikan undang-undang perburuhan yang ada. Berikut asas-asas kompensasi yang ada:²⁷

²⁷ Malayu S.P. Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2018), 122–123.

1) Asas Adil

Jumlah kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan jenis kerja, risiko kerja, jabatan, prestasi yang dihasilkan, tanggung jawab dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Kata adil bukan dalam artian bahwa setiap karyawan mendapat kompensasi yang sama rata besarnya, tapi adil sesuai dengan apa yang telah karyawan kerjakan. Asas adil ini harus sebagai dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman pada para karyawan. Dengan adanya asas adil ini maka akan dapat membentuk suasana kerja yang nyaman dan hubungan karyawan akan baik juga.

2) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat memenuhi kebutuhannya secara layak dan juga ideal. Layak disini itu relatif pada orangnya. Besarnya kompensasi yang ditetapkan berdasarkan pada batas upah minimal pemerintah dan konsistensi eksternal yang ada.

Bagian personalia perusahaan harus bisa menyesuaikan kompensasi dengan konsistensi eksternal yang ada. Dengan hal tersebut, maka semangat kerja karyawan meningkat dan keinginan untuk berhenti semakin kecil atau tidak ada.

e. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi antara lain:²⁸

1) Memperoleh pegawai yang berkualifikasi

Kompensasi yang baik sangat diperlukan untuk memberikan daya tarik pada para pelamar kerja. Semakin layak kompensasi yang diberikan maka pengadaan karyawan yang memenuhi kualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah. Perusahaan berlomba-lomba untuk memperoleh karyawan yang sesuai harapan dan kriteria.

2) Mempertahankan pegawai yang ada

Karyawan bisa keluar apabila jumlah kompensasi yang diberikan tidak kompetitif sehingga akan berakibat pada timbulnya *turnover* karyawan yang semakin tinggi. Dengan adanya prinsip adil dan layak

²⁸ Lijan Poltak Sinambela, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2019), 225–26.

dalam kompensasi maka kestabilan karyawan akan lebih terjamin karena tingkat *turnover* relatif kecil.

3) Menjamin keadilan

Dengan diberikannya kompensasi yang sesuai kepada karyawan, maka akan terwujud keadilan juga. Dalam memberikan kompensasi, sebuah perusahaan berusaha supaya keadilan dapat terwujud secara internal maupun eksternal. Keadilan internal berkaitan dengan pemberian bayaran dengan jumlah yang relatif. Karyawan yang pekerjaannya sama, maka bayarannya pun sama. Sedangkan keadilan secara eksternal yaitu pemberian bayaran kepada karyawan yang bisa dibandingkan dengan perusahaan lain.

4) Penghargaan pada perilaku yang diinginkan

Kompensasi yang diberikan pada karyawan dapat menguatkan perilaku yang diinginkan serta sebagai insentif guna meningkatkan perilaku nantinya, menghargai kinerja, ketaatan dan lainnya.

5) Mengendalikan biaya

Adanya sistem kompensasi yang masuk akal dan terorganisir dengan tepat akan membantu perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan biaya yang sesuai. Manajemen kompensasi yang efektif sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan agar dapat mengetahui karyawan diberikan bayaran di atas standar atau di bawah standar yang ada.

6) Mengikuti aturan hukum

Pemberian gaji atau upah yang layak dipertimbangkan dengan adanya aturan yang diberikan pemerintah untuk memberikan jaminan pemenuhan kebutuhan seorang karyawan.

7) Meningkatkan efisiensi administrasi

Program-program kompensasi yang ada dalam perusahaan dibuat guna dapat dikelola dengan baik dan dapat mengoptimalkan sistem informasi sumber daya manusia yang ada.

f. Kompensasi berdasarkan Perspektif Islam

Kompensasi di dalam Fiqh Muamalah dikenal dengan istilah *ijarah* yang berasal dari kata *al-ajru*. *Ijarah* secara etimologi berasal dari kata *ajara-ya'juru* yang memiliki arti imbalan yang diberikan atas hasil kerja yang dikerjakannya. Para ulama fiqih memiliki pendapat bahwa *ijarah* memiliki

artian menjual manfaat dan yang boleh disewakan adalah manfaat bukan bendanya. Gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan harus memenuhi konsep kelayakan. Konsep kelayakan dilihat dari tiga aspek yaitu pakaian, tempat tinggal, dan makanan. Selain ketiga hal tersebut, gaji atau upah yang diberikan harus sesuai dan layak dalam pasaran, yang memiliki artian bahwa tidak ada pengurangan atau kecurangan dalam pemberiannya.²⁹ Hal ini sesuai dengan Firman Allah dalam Q.S. Asy-Syua'ra (26) ayat 183:³⁰

وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ

Artinya: “Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan”.

Makna dari ayat di atas yaitu seseorang tidak dibenarkan untuk membuat rugi orang lain, dengan melakukan pengurangan terhadap hak-hak yang seharusnya didapatkannya. Perusahaan tidak boleh memberikan kompensasi atau upah karyawan di bawah gaji yang bisa diberikan. Pemerintah telah membuat aturan mengenai pemberian gaji dengan menentukan sistem UMR (upah minimum regional) sesuai daerah masing-masing, sehingga perusahaan harus memberikan upah yang sesuai dengan aturan pemerintah. Di dalam permasalahan upah karyawan, islam tidak membenarkan ketika seorang karyawan yang sudah bekerja keras tidak memperoleh upah dari pekerjaan yang telah dilakukannya atau dikurangi dan ditunda pembayarannya.

Nabi Muhammad SAW menganjurkan untuk memberikan upah atau gaji kepada seorang pekerja secepat mungkin atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Hal ini sesuai dengan hadits nabi yang diriwayatkan oleh Ibnu Majjah.³¹

²⁹ Romaiki Hafni and A Majdi Tsabit, “Sistem Kompensasi Dalam Perspektif Ibnu Khaldun Dan Ibnu Taimiyah,” *Jurnal Pemikiran Dan Ilmu Keislaman* 4, no. 1 (2021): 217–2018.

³⁰ “Q.S. Asy-Syua'ra (26) Ayat 183,” n.d., <https://quran.nu.or.id/asy-syua'ra/183>. diakses pada 15 Desember 2023.

³¹ “H.R Ibnu Majjah,” n.d., <https://www.hadits.id>. diakses pada 16 Desember 2023.

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ

“Rasulullah SAW bersabda: Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering”. (H.R. Ibnu Majjah)

Hal ini merupakan suatu tanda dan perintah supaya seseorang segera memberikan bayaran atau upah kepada pekerja setelah selesai dikerjakan, meskipun tidak mengeluarkan keringat atau telah berkeringat lalu kering. Para ulama berpendapat mengenai maksud dari hadits di atas, upahnya adalah hasil kerja badannya dan mempercepat manfaatnya. Ketika seorang pekerja mempercepat pekerjaannya maka upahnya harus dipercepat juga. Oleh sebab itu, menunda pembayaran seorang karyawan sedangkan pemilik sanggup melunasinya atau membayarnya pada saat itu juga hukumnya haram.³²

g. Indikator Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh pendapatan yang berbentuk uang, barang yang langsung atau tidak langsung yang didapatkan oleh seorang karyawan atas imbalan dari tenaga yang telah dikeluarkan pada perusahaan. Indikator kompensasi menurut Hasibuan meliputi:³³

1) Gaji atau upah

Gaji adalah imbalan berupa uang yang diperoleh seorang karyawan atas kerjanya. Gaji berhubungan dengan tarif bayaran per-jamnya. Semakin lama jam kerjanya, maka semakin besar bayarannya.

2) Insentif atau *reward*

Insentif sendiri merupakan tambahan kompensasi yang diberikan di luar gaji atau upah yang diberikan perusahaan. Pemberian insentif dapat berupa pemberian kenaikan gaji, bayaran tambahan sesuai dengan produktivitas dan dedikasinya dalam bekerja. Selain itu, pemberian insentif atau *reward* juga bisa secara non finansial seperti piagam, bonus perjalanan dan lainnya.

³² Romaiki Hafni and A Majdi Tsabit, “Sistem Kompensasi Dalam Perspektif Ibnu Khaldun Dan Ibnu Taimiyah,” *Jurnal Pemikiran Dan Ilmu Keislaman* 4, no. 1 (2021): 225.

³³ Malayu Hasibuan, “Manajemen Sumber Daya Manusia” (Jakarta: Bumi Aksara, 2017)

3) Tunjangan

Tunjangan dapat disebut dengan *benefit*. Bentuk dari tunjangan berupa asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiunan, tunjangan pendidikan dan tunjangan yang berkaitan dengan kepegawaian.

4) Fasilitas

Fasilitas adalah tambahan yang didapatkan seorang karyawan atas keahlian, jabatannya, dan kualitasnya dalam bekerja. Fasilitas ini seperti mobil perusahaan, akses khusus, dan lainnya dengan tujuan agar dapat menunjang pekerjaan.

5. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah termasuk bagian yang sangat penting untuk diperhatikan dalam sebuah organisasi/perusahaan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap karyawan ketika melakukan proses produksi. Lingkungan kerja mencakup suasana ketika karyawan melakukan pekerjaannya.³⁴ Menurut Sunyoto, lingkungan kerja adalah semua yang berada di sekeliling karyawan bekerja dan dapat memberikan pengaruh kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Ketika lingkungan kerja seorang karyawan kondusif maka akan memberikan rasa aman dan karyawan akan bekerja secara optimal. Apabila seorang karyawan nyaman dan menyukai lingkungan kerjanya, maka karyawan akan betah ketika bekerja di tempat kerjanya dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Sebaliknya, saat lingkungan kerja tidak memadai, maka dapat membuat karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan.³⁵

Menurut Sedarmayanti, lingkungan kerja adalah seluruh alat dan bahan yang dihadapi oleh karyawan, segala kondisi lingkungan sekitar karyawan, seluruh aturan-aturan yang dibuat oleh individu atau kelompok.³⁶ Kemudian menurut Nitisemito, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di

³⁴ Pandi Afandi, “*Concept & Indicator Human Resources Management*” (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 51.

³⁵ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Centre of Academic Publishing Service, 2015).

³⁶ Sedarmayanti, “Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Sipil)” (Bandung: Rafika Aditama, 2013), 24.

sekitar karyawan yang bisa mempengaruhi output dari pekerjaan yang telah dilakukan. Lingkungan kerja dapat dikatakan baik ketika karyawan bisa melakukan kegiatan kerja dengan aman dan nyaman.³⁷ Dari berbagai penjelasan mengenai pengertian lingkungan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu berada di sekeliling karyawan yang dapat memberikan pengaruh terhadap diri dan pekerjaan karyawan.³⁸

b. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dibagi menjadi dua, antara lain:³⁹

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik yaitu seluruh kondisi yang bentuknya fisik/ berwujud di sekitar lokasi kerja yang dapat mempengaruhi karyawan/ pekerja secara langsung ataupun tidak langsung. Dalam melakukan pekerjaannya secara optimal, seorang karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerjanya. Ketika lingkungan kerjanya tidak sesuai dengan apa yang diharapkannya atau sampai mengganggu, maka akan memberikan rasa tidak nyaman pada karyawan.⁴⁰ Lingkungan kerja fisik dibedakan menjadi dua kategori yaitu:

- a) Lingkungan kerja langsung yang berhubungan langsung dengan karyawan seperti: meja, kursi, pusat kerja dan lainnya.
- b) Lingkungan kerja perantara atau umum yang biasa disebut dengan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kondisi manusia. Contohnya yaitu: pencahayaan, kebisingan, warna, sirkulasi udara, dan lainnya.

³⁷ Alex Niti Semito, “Manajemen Personalia” (Bandung: Pustaka Setia, 2017), 183.

³⁸ Michael Novranda Surbakti, Harmein Nasution, and Rulianda Purnomo Wibowo, “*Analysis of the Effect of Compensation , Job Satisfaction , Commitment and Work Environment on Turnover Intention,*” *International Journal of Research and Review* 8, no. 2 (2021): 253–63.

³⁹ Sedarmayanti, “*Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Sipil)*” (Bandung: Rafika Aditama, 2013), 26–28.

⁴⁰ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Centre of Academic Publishing Service, 2015)

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah segala sesuatu yang memiliki kaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja, atau dengan bawahan. Perusahaan harus bisa mewujudkan kondisi atau keadaan yang mendukung kerjasama diantara para karyawan. Lingkungan kerja ini biasa disebut dengan lingkungan kerja *psikis*. Dalam lingkungan kerja *psikis* ini tidak berkaitan sama sekali dengan mesin atau alat, tetapi berkaitan dengan komunikasi yang diciptakan dengan sesama pekerja. Lingkungan kerja *psikis* tidak bisa diterima oleh panca indra manusia, namun bisa dirasakan kehadirannya melalui perilaku dan sifat dari karyawan.

Lingkungan kerja non fisik dapat dipengaruhi oleh hal-hal berikut ini:

- a) Struktur kerja, dalam struktur kerja harus memiliki kejelasan, baik, dan tidak membuat bingung para karyawan.
- b) Perhatian dan dukungan pimpinan, pemimpin harus berkontribusi langsung kepada para karyawan. Pemimpin harus dapat memberikan arahan yang baik, mampu meyakinkan dan memberikan perhatian serta menghargai pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan.
- c) Tanggung jawab, tanggung jawab merupakan kewajiban dari semua karyawan/ pekerja agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik sesuai pekerjaan masing-masing. Tanggung jawab tidak hanya dimiliki oleh pemimpin saja.
- d) Komunikasi, komunikasi yang lancar dan terbuka diantara sesama karyawan, dengan atasan atau dengan bawahan sangat diperlukan demi terjalinnya hubungan yang harmonis.
- e) Kerjasama tim, ketika pekerjaan dilaksanakan bersama-sama, maka harus ada kekompakan agar memberikan hasil kerja yang maksimal.

c. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang bisa mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja antara lain:⁴¹

1) Cahaya atau penerangan di tempat kerja

Cahaya atau penerangan di tempat kerja dapat memberi dampak pada para pekerja dalam bekerja. Adanya pencahayaan digunakan untuk memberikan kelancaran dan keselamatan ketika bekerja. Perusahaan harus mengatur dan memperhatikan dengan seksama dalam pencahayaan.⁴² Apabila pencahayaan kurang maka akan berakibat pada penglihatan karyawan yang tidak jelas sehingga menimbulkan gangguan selama bekerja.

Pencahayaan dibagi menjadi 2, antara lain:

- a) Cahaya alam atau berasal dari cahaya itu sendiri. Contohnya yaitu cahaya dari sinar matahari
- b) Cahaya buatan, yang berasal dari pencahayaan yang dibuat oleh manusia. Contohnya yaitu cahaya yang menggunakan listrik seperti lampu.

2) Sirkulasi udara

Seorang karyawan memerlukan sirkulasi udara yang bagus sehingga pernafasan para pekerja tidak terganggu. Sirkulasi udara yang bagus dapat diciptakan dengan cara melalui tumbuhan yang ada di sekeliling tempat bekerja. Dengan adanya tumbuhan yang menghasilkan oksigen, maka akan sangat membantu para karyawan untuk mendapatkan udara segar yang dibutuhkan untuk mempercepat tubuh memulihkan tenaga setelah bekerja.⁴³ Selain itu, dengan adanya ventilasi yang cukup, pemasangan kipas angin atau AC juga sangat berpengaruh terhadap sirkulasi udara yang ada. Ventilasi harus terpasang dengan tepat terutama dalam ruangan yang terlalu panas.

3) Kebisingan di tempat kerja

Seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan memerlukan konsentrasi, sehingga ketika ada suara bising tentunya akan mengganggu konsentrasinya

⁴¹ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Centre of Academic Publishing Service, 2015).

⁴² Alex Niti Semito, "*Manajemen Personalia*" (Bandung: Pustaka Setia, 2017), 194.

⁴³ Pandi Afandi, "*Concept & Indicator Human Resources Management*" (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 56.

dalam bekerja. Kebisingan yang terjadi dalam waktu yang lama tentunya dapat mempengaruhi proses kerja seorang karyawan.

4) Getaran mekanis di tempat kerja

Alat yang beroperasi tentunya akan menimbulkan getaran yang menyebabkan karyawan terganggu. Apabila getaran yang ditimbulkan mesin terlalu besar dan frekuensinya lama, maka getaran ini bisa mengganggu tubuh, menyebabkan konsentrasi terpecah, menimbulkan rasa lelah, dan lainnya.

5) Tata letak dan dekorasi ruangan

Dekorasi ruangan berhubungan dengan cara menata hiasan, posisi, pewarnaan, interior, perlengkapan, dan sebagainya dalam suatu ruangan. Tata letak yang bagus akan mempermudah kegiatan bekerja dan memberikan kebebasan karyawan untuk bergerak.

6) Hubungan Karyawan

Seorang karyawan tentunya harus dapat menciptakan hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun atasan.⁴⁴ Hubungan seorang karyawan terbagi menjadi dua yaitu hubungan sebagai seorang individu dan kelompok. Hubungan sebagai seorang individu seperti motivasi seorang karyawan yang didapatkan dari rekan kerja atau atasan. Kemudian, hubungan kelompok yaitu dalam menjalankan tugas atau produksi mengharuskan untuk bekerja sama di dalam kelompok.

7) Keamanan di tempat kerja

Keamanan dalam lingkungan kerja sangat diperlukan untuk karyawan. Sebuah perusahaan harus dapat menciptakan keadaan aman pada tempat kerja. Untuk memberikan rasa aman dan membantu karyawan, sebuah perusahaan menggunakan jasa satpam. Dengan adanya satpam tentu akan menimbulkan perasaan aman karyawan.

d. Lingkungan Kerja dalam Perspektif Islam

Dalam Islam menjelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki arti keberadaan sikap seseorang atau karyawan pada lingkungan tempatnya bekerja. Lingkungan kerja Islam didefinisikan sebagai manusia yang bertugas saling

⁴⁴ Pandi Afandi, “*Concept & Indicator Human Resources Management*” (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 55-56.

melengkapi antara satu dengan yang lain untuk terwujudnya kebahagiaan dunia dan akhirat. Rasulullah SAW berhasil menciptakan keadaan lingkungan kerja yang kondusif karena Rasulullah SAW memiliki sifat penyayang terhadap orang lain. Seperti firman Allah yang terdapat dalam Q.S. Al-Qhasas ayat 77:⁴⁵

وَأَبْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
الْمُفْسِدِينَ ۗ ۷۷

Artinya: “Dan carilah apa yang sudah dianugerahkan Allah kepadamu (sebuah kebahagiaan) di akhirat, dan janganlah kamu melupakan kebahagiaanmu dari (kenikmatan) dunia dan berbuat baiklah kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah SWT tidak menyukai orang-orang yang melakukan kerusakan.”

Isi kandungan dari surat di atas adalah memiliki pesan atau anjuran untuk hidup seimbang dengan mementingkan kebahagiaan akhirat dalam diri. Sebagai seorang manusia kita berusaha dengan tenaga dan pikiran kita untuk mendapatkan harta, dan tidak lupa untuk mencari pahala akhirat juga. Selain itu, mensyukuri nikmat yang diberikan Allah di dunia, perintah untuk berbuat baik pada sesama makhluk ciptaan Allah SWT dan tidak saling mengejek atau berbuat buruk. Seseorang diperintahkan untuk berlaku baik antar sesama dan menyambung tali silaturahmi. Terdapat juga larangan untuk tidak melakukan kerusakan pada bumi (lingkungan), tidak menyepelkan atau berbuat sesuka hati pada lingkungan dan selalu berusaha untuk menjaga lingkungan. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis merupakan hal yang penting dan perlu diperhatikan dengan seksama.⁴⁶

⁴⁵ “Q.S. Al-Qhasas Ayat 77,” n.d., <https://quran.nu.or.id/al-qhasas/77>. diakses pada 16 Desember 2023.

⁴⁶ Abdullah Muhammad, “Urgensi Pelestarian Lingkungan Hidup Dalam Al-Quran,” *Jurnal Kajian Islam Kontemporer* 13, no. 1 (2022): 69.

e. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Sunyoto yaitu:⁴⁷

1) Tersedianya Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja yang dimaksud adalah peralatan-peralatan yang dipergunakan dengan tujuan memperlancar pekerjaan secara lengkap. Adanya fasilitas kerja yang lengkap dan sesuai standar, meskipun tidak baru termasuk menjadi penunjang dalam melakukan pekerjaan.

2) Keamanan Kerja

Keamanan lingkungan kerja akan berpengaruh pada kondisi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Semakin aman lingkungan kerja, maka akan semakin nyaman pula seorang karyawan dalam bekerja. Perusahaan perlu mengupayakan dan menciptakan lingkungan kerja yang aman.

3) Hubungan dengan Rekan Kerja

Hubungan kerja yang harmonis perlu diciptakan antar rekan kerja, sehingga terjadi keselarasan dalam bekerja dan meminimalisir terjadinya intrik atau kesalahpahaman. Hubungan yang baik ini merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal dalam perusahaan.

4) Suasana Kerja

Suasana kerja adalah kondisi atau keadaan di sekeliling karyawan yang sedang bekerja dan dapat berpengaruh pada pelaksanaan kerja yang dilakukan. Suasana kerja tersebut meliputi pencahayaan, tata warna, suhu udara, suara/ kebisingan, kebersihan, dan ruang gerak yang ada di tempat tersebut.

⁴⁷ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Centre of Academic Publishing Service, 2015).

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Keterangan	
Jurnal Internasional		
1.	Peneliti	Michael Novranda S, Harmein Nasution, and Rulianda Purnomo W. ⁴⁸
	Judul	<i>Analysis of the Effect of Compensation, Job Satisfaction, Commitment and Work Environment on Turnover Intention</i>
	Hasil	- Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> - Lingkungan kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
	Persamaan	- Sama-sama menggunakan variabel independen kompensasi dan lingkungan kerja - Menggunakan <i>turnover intention</i> sebagai variabel dependen Menggunakan metode penelitian kuantitatif
	Perbedaan	- Objek penelitian - Periode penelitian - Penelitian terkini menggunakan variabel independen beban kerja
2.	Peneliti	Zuhair Abbas, Junaid Ansari, Saba Gulzar, Unzila Zameer, dan Kanwal Hussain ⁴⁹
	Judul	<i>The Role of Workload, Nepotism, Job Satisfaction, and Organizational Politics on Turnover Intention: A Conservation of Resource Perspective</i>
	Hasil	Beban kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>
	Persamaan	- Sama-sama menggunakan variabel independen beban kerja - Menggunakan <i>turnover intention</i> sebagai

⁴⁸ Michael Novranda Surbakti, Harmein Nasution, and Rulianda Purnomo Wibowo, "Analysis of the Effect of Compensation, Job Satisfaction, Commitment and Work Environment on Turnover Intention," *International Journal of Research and Review* 8, no. 2 (2021): 253–63.

⁴⁹ Zuhair Abbas et al., "The Role of Workload, Nepotism, Job Satisfaction, and Organizational Politics on Turnover Intention: A Conservation of Resources Perspective," *Organizacija* 54, no. 3 (2021): 238–51.

		variabel dependen - Menggunakan metode penelitian kuantitatif
	Perbedaan	- Objek penelitian - Periode penelitian - Penelitian terkini menggunakan variabel independen kompensasi dan lingkungan kerja
3.	Peneliti	Hanafi Agustina, Wahab Zakaria, Diah Yuliansyah M, Hadiwijaya Hendra, dan Azmi Muhammad ⁵⁰
	Judul	<i>Work Environment and Life Balance on Work Passion and its Implications on Turnover Intention</i>
	Hasil	Lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap <i>turnover intention</i>
	Persamaan	- Sama-sama menggunakan variabel independen lingkungan kerja - Menggunakan <i>turnover intention</i> sebagai variabel dependen - Menggunakan metode penelitian kuantitatif
	Perbedaan	- Objek penelitian - Periode penelitian - Penelitian terkini menggunakan variabel independen beban kerja dan kompensasi - Penelitian terdahulu menggunakan SEM PLS
4.	Peneliti	M. Basofi Sudirman, Djoko Soelistya dan Eva Desembrianita ⁵¹
	Judul	<i>The Influence of Workload and Career Development on Employee Turnover Intention</i>
	Hasil	Beban kerja tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>
	Persamaan	- Sama-sama menggunakan variabel independen beban kerja - Menggunakan <i>turnover intention</i> sebagai

⁵⁰ Hanafi Agustina et al., “*Work Environment and Life Balance on Work Passion and Its Implications on Turnover Intention*,” *RJOAS* 6, no. June (2022): 97–110.

⁵¹ Muhammad Basofi Sudirman, Djoko Soelistya, and Eva Desembrianita, “*The Influence of Workload and Career Development on Employee Turnover Intention*,” *International Journal of Sharia Business Management (IJSBM)* 2, no. 2 (2023): 39–48.

		variabel dependen - Menggunakan metode penelitian kuantitatif
	Perbedaan	- Objek penelitian - Periode penelitian - Penelitian terkini menggunakan variabel independen kompensasi dan lingkungan kerja - Menggunakan PLS SEM
Jurnal Nasional		
5.	Peneliti	Kherina Maulidah, Syarif Ali, dan Dewi Cahyani Pangestuti ⁵²
	Judul	Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan RSU Jakarta Selatan
	Hasil	- Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat keluar (<i>turnover intention</i>)
	Persamaan	- Sama-sama menggunakan variabel independen beban kerja - Menggunakan <i>turnover intention</i> sebagai variabel dependen - Menggunakan metode penelitian kuantitatif
	Perbedaan	- Objek penelitian - Periode penelitian - Penelitian terkini menggunakan variabel independen kompensasi dan lingkungan kerja
6.	Peneliti	Iman Taufik, Sri Harini, dan Sudarijati ⁵³
	Judul	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Beban Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>
	Hasil	Kompensasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar (<i>turnover intention</i>), sedangkan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat keluar (<i>turnover</i>

⁵² Kherina Maulidah, Syarif Ali, and Dewi Cahyani Pangestuti, "Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan RSU Jakarta Selatan," *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen* 3, no. 2 (2022): 159–76.

⁵³ Iman Taufik, Sri Harini, and Sudarijati, "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention*," *Jurnal Visionida* 7, no. 2 (2021): 155–71.

		<i>intention</i>)
	Persamaan	<ul style="list-style-type: none"> - Sama-sama menggunakan variabel independen beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja - Menggunakan <i>turnover intention</i> sebagai variabel dependen - Menggunakan metode penelitian kuantitatif
	Perbedaan	<ul style="list-style-type: none"> - Objek penelitian - Periode penelitian - Penelitian terkini tidak menggunakan variabel independen gaya kepemimpinan
7.	Peneliti	Agustina Salehah, Sri Harini, dan Sudarijati ⁵⁴
	Judul	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap <i>Turnover Intention</i>
	Hasil	Lingkungan kerja dan kompensasi secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar (<i>turnover intention</i>)
	Persamaan	<ul style="list-style-type: none"> - Sama-sama menggunakan variabel independen kompensasi, dan lingkungan kerja - Menggunakan <i>turnover intention</i> sebagai variabel dependen - Menggunakan metode penelitian kuantitatif
	Perbedaan	<ul style="list-style-type: none"> - Objek penelitian - Periode penelitian - Penelitian terkini menggunakan variabel independen beban kerja
8.	Peneliti	Ifan Johar Kuswahyudi, Pompong Budi Setiadi, dan Sri Rahayu ⁵⁵
	Judul	Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Beban Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT. Berkah Kawasan Manyar Sejahtera
	Hasil	Kompensasi tidak berpengaruh terhadap niat

⁵⁴ Agustina Salehah, Sri Harini, and Sudarijati, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention*,” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 8, no. 1 (2022): 113–30.

⁵⁵ Ifan Johar Kuswahyudi, Pompong Budi Setiadi, and Sri Rahayu, “Pengaruh Kompensasi , Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT . Berkah Kawasan Manyar Sejahtera,” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6 (2022): 11261–80.

		keluar (<i>turnover intention</i>) Beban kerja berpengaruh terhadap niat keluar (<i>turnover intention</i>)
	Persamaan	<ul style="list-style-type: none"> - Sama-sama menggunakan variabel independen kompensasi, dan beban kerja - Menggunakan <i>turnover intention</i> sebagai variabel dependen - Menggunakan metode penelitian kuantitatif
	Perbedaan	<ul style="list-style-type: none"> - Objek penelitian - Periode penelitian - Penelitian terkini menggunakan variabel independen lingkungan kerja
9.	Peneliti	Tinjung Desy Nursanti, Vestika Astri Lianto, Klevian Azzam Venir dan Lilis Mardiyah ⁵⁶
	Judul	<i>The Influence of Work Stress, Work Load and Environment on Turnover intention Employees of PT. Jayamandiri Cirebon</i>
	Persamaan	<ul style="list-style-type: none"> - Sama-sama menggunakan variabel independen beban kerja dan lingkungan kerja - Menggunakan <i>turnover intention</i> sebagai variabel dependen - Menggunakan metode penelitian kuantitatif
	Perbedaan	<ul style="list-style-type: none"> - Objek penelitian - Periode penelitian - Penelitian terkini tidak menggunakan variabel independen <i>work stress</i> (stress kerja)
	Hasil	<ul style="list-style-type: none"> - Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat keluar (<i>turnover intention</i>) - Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap niat keluar (<i>turnover intention</i>)

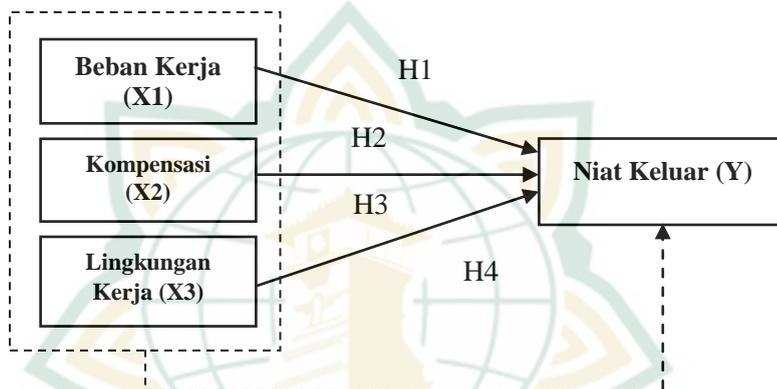
C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir adalah sebuah hubungan teori dengan fokus permasalahan dalam penelitian yang digambarkan dalam model konseptual. Kerangka berfikir yang baik menjelaskan hubungan antar

⁵⁶ Tinjung Desy Nursanti, “*The Influence of Work Stress , Work Load and Work Environment on Turnover Intention Employees of PT Jayamandiri Cirebon,*” *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Ekonomika* 15 (2022): 25–32.

variabel yang akan diteliti secara teoritis.⁵⁷ Berdasarkan landasan teori yang telah dijelaskan di atas, peneliti menggunakan 3 variabel independen dan 1 variabel dependen. Variabel independennya yaitu beban kerja (X1), kompensasi (X2) dan lingkungan kerja (X3). Kemudian yang menjadi variabel dependen yaitu niat keluar (Y). Berikut ini kerangka berfikir pada penelitian ini:

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Keterangan:

- ▶ = pengaruh variabel secara parsial
- - - - -▶ = pengaruh variabel secara simultan
- H1 = pengaruh beban kerja terhadap niat keluar
- H2 = pengaruh kompensasi terhadap niat keluar
- H3 = pengaruh lingkungan kerja terhadap niat keluar
- H4 = pengaruh beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap niat keluar

D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban atau dugaan sementara dari peneliti dalam menjawab rumusan masalah pada penelitian.⁵⁸ Berdasarkan kerangka penelitian yang teoritis serta hasil temuan dari sebagian riset, hingga yang menjadi anggapan dalam riset, berikut beberapa hipotesis yang digunakan:

⁵⁷ Prof. Dr. Sugiyono, "Metode Penelitian Bisnis" (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2018), 101.

⁵⁸ Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2018).

1. Pengaruh beban kerja terhadap niat keluar

Beban kerja pada karyawan tentunya harus jelas dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan serta diatur dalam standar kerja perusahaan. Apabila seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar, maka tidak akan timbul sebuah masalah. Namun, ketika karyawan menanggung beban kerja yang berlebihan dan tidak sesuai kemampuan karyawan, maka akan berdampak buruk pada karyawan tersebut. Salah satu dampak tersebut yaitu keinginan untuk berhenti kerja atau keluar dari perusahaan.⁵⁹

Dalam penelitian Kherina Maulidah, Syarif Ali, dan Dewi Cahyani Pangestu yang berjudul “*The Effect of Workload and Job Satisfaction on employee Turnover Intention at ABC General Hospital South Jakarta*” menunjukkan hasil bahwa beban kerja memiliki pengaruh terhadap niat keluar (*turnover intention*). Sejalan dengan penelitian Zuhair Abbas, Junaid Ansari, Saba Gulzar, Unzila Zameer, dan Kanwal Hussain yang berjudul “*The Role of Workload, Nepotism, Job Satisfaction, and Organizational Politics on Turnover Intention*” menunjukkan hasil bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Merujuk pada teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis atau dugaan sementara pada penelitian ini yaitu:

H0: Beban kerja tidak berpengaruh terhadap niat keluar karyawan PT. Ratna Makmur Jaya Jepara

H1: Beban kerja berpengaruh terhadap niat keluar karyawan PT. Ratna Makmur Jaya Jepara

2. Pengaruh kompensasi terhadap niat keluar

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas kerja yang dilakukannya baik secara langsung atau tidak. Tingkatan kompensasi yang diperoleh menentukan status, gaya hidup dan pandangannya terhadap perusahaan. Pemberian kompensasi akan berdampak pada tingkat perputaran karyawan yang ada dalam perusahaan.⁶⁰

Penelitian yang dilakukan oleh Iman Taufik, Sri Harini, dan Sudarijati yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Beban Kerja terhadap *Turnover*

⁵⁹ Munandar Ashar Sunyoto, “*Psikologi Industri Dan Organisasi*” (Jakarta: UI Press, 2014), 51.

⁶⁰ Malayu Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017), 117.

Intention” menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh terhadap niat keluar (*turnover intention*). sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Michael Novranda S, Harmein Nasution, dan Rulianda Purnomo W yang berjudul “*Analysis of the Effect of Compensation, Job Satisfaction, Commitment and Work Environment on Turnover Intention*” menunjukkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap niat keluar (*turnover intention*). Merujuk pada teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis atau dugaan sementara pada penelitian ini yaitu:

H0: Kompensasi tidak berpengaruh terhadap niat keluar karyawan PT. Ratna Makmur Jaya Jepara

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap niat keluar karyawan PT. Ratna Makmur Jaya Jepara

3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap niat keluar

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan saat bekerja yang dapat mempengaruhinya dalam melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif perlu diciptakan agar karyawan bertahan dan tidak berkeinginan untuk keluar atau pindah.⁶¹

Penelitian yang dilakukan oleh Agustina Salehah, Sri Harini, dan Sudarijati yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention*” menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap niat keluar (*turnover intention*). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanafi Agustina, Wahab Zakaria, Diah Yuliansyah M, Hadiwijaya Hendra, dan Azmi Muhammad yang berjudul “*Work Environment and Life Balance on Work Passion and its Implication on Turnover Intention*” menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap niat keluar (*turnover intention*). Merujuk pada teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis atau dugaan sementara pada penelitian ini yaitu:

H0: Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap niat keluar karyawan PT. Ratna Makmur Jaya Jepara

H3: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap niat keluar karyawan PT. Ratna Makmur Jaya Jepara

4. Pengaruh beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap niat keluar

Berdasarkan uraian-uraian secara teoritis yang terdapat pada pengujian parsial disertai dengan hasil penelitian terdahulu yang

⁶¹ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Centre of Academic Publishing Service, 2015).

dilakukan oleh Iman Taufik, Sri Harini, dan Sudarijati yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*” menunjukkan hasil bahwa beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap niat keluar (*turnover intention*), maka hipotesis atau dugaan sementara pada penelitian ini yaitu:

H0: Beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap niat keluar karyawan PT. Ratna Makmur Jaya Jepara

H4: Beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap niat keluar karyawan PT. Ratna Makmur Jaya Jepara

