

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. *Turnover Intention*

###### a. Teori *Turnover Intention*

*Turnover* secara umum menghasilkan tiga tingkatan teori *turnover* (Zhao and Liu, 2010) yakni:

###### 1) *Traditional Attitude Turnover Theory*

*Traditional Attitude Turnover Theory* yaitu memprediksi bahwa perilaku *turnover* pada karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel perantara.

###### 2) *Multipath Turnover Theory*

*Multipath Turnover Theory* yaitu berhubungan dengan prediksi didalam perilaku *turnover* multipath di dalam peristiwa “guncangan sistem” sebagai inisiatif.

###### 3) *Current Job Embeddedness Theory*

*Current Job Embeddedness Theory* adalah model yang memprediksi perilaku *turnover* pada karyawan didalam tiga dimensi *job embeddednes*, yakni *Links*, *Fit* dan *Sacrifice*.

Holtom (2004) mengungkapkan bahwa teori *traditional turnover* menjelaskan tentang bagaimana seseorang merasakan tidak puas dengan pekerjaannya, kemudian mencari pekerjaan baru,

membandingkan pilihan mereka dengan pekerjaan saat ini, dan kemudian pergi jika ada alternatif yang dirasa lebih baik dari pada situasi saat ini.

b. Definisi *Turnover Intention*

*Turnover* artinya adalah perputaran. Jika menyangkut pada karyawan di perusahaan, maka bisa diartikan perputaran atau perpindahan karyawan dari job satu ke job lainnya. Biasanya terjadi karena ada masalah dalam perusahaan tersebut, sehingga manajemen melakukan perputaran karyawan. Dalam pengertian luas *turnover* diartikan sebagai aliran karyawan masuk dan keluar perusahaan. Menurut Jackofsky dan Peter (1983) *turnover* sebagai perpindahan pegawai dari pekerjaannya yang sekarang ke tempat lain.

Dess dan Shaw (2011) membagi *turnover* menjadi dua yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*. *Involuntary turnover* adalah kondisi dimana perusahaan melakukan pemutusan kerja, sedangkan *voluntary turnover* adalah kondisi ketika karyawan memutuskan meninggalkan pekerjaan karena keinginannya atau dengan sukarela. Secara sederhana definisi *turnover* adalah berhentinya hubungan kerja secara permanen antara organisasi dengan pegawainya atau berhentinya hubungan kerja individu dari keanggotaan suatu organisasi.

*Intention* didefinisikan sebagai satu perjuangan guna mencapai satu tujuan, ciri-ciri yang dapat dibedakan dari proses-proses yang mencakup referensi atau kaitannya dengan satu objek, Chaplin (2004). Hal tersebut memiliki makna bahwa *intention* merupakan suatu yang disengaja atau disadari, bahkan bisa juga telah mulai dilakukan. *Intention* secara umum memiliki makna hasrat, rencana, pamrih, atau tujuan, dengan maksud tertentu disadari atas kemauan sendiri. Oleh sebab itu Tett dan Meyer (1993) mendefinisikan *turnover intention* sebagai sebuah hasrat atau keinginan secara sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi. Senada dengan pendapat diatas, bahwa keinginan untuk mengundurkan diri juga memiliki hubungan yang positif dan bisa dikaitkan dengan pengunduran diri yang sebenarnya, *turnover intention* diasumsikan sebagai pengganti untuk *turnover* yang sebenarnya (Mobley et al, 1978).

Mobley (1977) dan Price (1977) mengembangkan model *turnover* yang sama, keduanya memprediksi perihal keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang berkenaan dengan ketidakpuasan yang dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Jadi pada dasarnya *turnover intention* adalah niat untuk pindah atau keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke

tempat kerja lainnya. Namun sifatnya baru sebatas keinginan atau hanya niat, artinya belum sampai pada realisasi pindah. Hal ini juga diungkapkan oleh Harnoto (2015) bahwa *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan yang disebabkan karena banyak hal, dengan tujuan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*

Menurut Mobley (1986) bahwa *turnover intention* ditentukan oleh dua faktor, yaitu faktor organisasional dan faktor individual.

1) Faktor Organisasional

a) Kategori jabatan

Semakin tinggi jabatan seseorang mempengaruhi keinginan untuk pindah pekerjaan, apalagi tingkat keamanan dan kenyamanan sudah terpenuhi. Biasanya pada perusahaan pergantian atau keluar masuk karyawan lebih banyak terjadi pada tenaga kerja kasar atau pegawai rendah dibandingkan dengan kalangan manajerial.

b) Besar kecilnya organisasi

Secara konseptual bisa dibenarkan bahwa besar-kecilnya suatu organisasi berpengaruh terhadap pergantian karyawan. Hal ini dikarenakan karena kesempatan yang dimiliki oleh perusahaan yang besar dalam memobilisasi karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang kecil, sehingga

sebagai contoh seleksi personalia yang semakin canggih dalam proses manajemen sumber daya manusia, sistem kompensasi yang semakin bersaing, serta penelitian yang dicurahkan untuk pergantian karyawan.

c) Besar kecilnya unit kerja

Unit kerja berkaitan secara tidak langsung dengan pergantian karyawan melalui faktor lain yakni keterpaduan kelompok, kepribadian, dan komunikasi.

d) Penggajian.

Hal ini memang menjadi faktor terbesar dari karyawan pindah kerja. Pergantian karyawan yang tinggi biasanya terjadi pada perusahaan yang membayar gaji rendah.

e) Bobot kerja

Bobot kerja dimaksudkan adalah adanya hubungan antara pergantian karyawan dengan suatu ciri-ciri pekerjaan tertentu, misalnya rutinitas pekerjaan yang terus menerus sehingga dirasakan menjadi membosankan, otonomi pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan.

2) Faktor Individual

a) Usia

Karyawan yang usianya lebih muda mempunyai kesempatan dan kemungkinan yang lebih besar untuk keluar dari perusahaan. Banyak pilihan pekerjaan dan usia menjadi

salah satu syarat penerimaan karyawan pada perusahaan. Selain itu karyawan yang berusia muda tanggung jawab terhadap keluarga belum tinggi, apalagi karyawan yang belum menikah, sehingga pindah dan ganti pekerjaan menjadi hal biasa dan lumrah.

b) Masa Kerja

Pergantian karyawan jauh lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja singkat atau pendek. Bagi karyawan yang sudah senior memang pergantian karyawan mempunyai pertimbangan yang banyak, pergantian akan terjadi kalau ada kejadian yang luar biasa.

c) Jenis Kelamin

Jenis kelamin juga mempengaruhi cara berpikir seseorang dalam mempertimbangkan keputusan untuk keluar atau tidak dari perusahaan. Jenis kelamin berinteraksi dengan faktor-faktor seperti jabatan dan tanggung jawab keluarga.

d) Pendidikan

Karyawan yang memiliki jenjang pendidikan lebih tinggi cenderung memiliki *turnover intention* yang tinggi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pendidikan yang rendah

e) Data Biografik

Data biografik dalam beberapa sumber diketahui bermanfaat bagi peramalan pergantian karyawan, namun jangan dijadikan keharusan bagi karyawan maupun pedoman perusahaan.

f) Kepribadian

Karyawan yang pergi meninggalkan perusahaan mempunyai kecenderungan karena kondisi kepribadian, seperti prestasi, agresi, kemandirian dan kepercayaan pada diri sendiri.

g) Minat

Apabila minat seseorang dan syarat-syarat pekerjaan sama atau mirip, maka keinginan untuk pindah kerja akan semakin rendah

h) Bakat

Apabila suatu perusahaan mempergunakan bakat sebagai bagian dari syarat pekerjaannya, maka hal ini bisa menjadi faktor peramal pergantian karyawan

d. Indikator *turnover intention*

Menurut pendapat Mobley (1978) ada tiga indikator yang dapat digunakan dalam mengukur adanya *turnover intention* yaitu:

1) *Thinking of quitting*

Selalu berpikir pindah kerja, artinya setiap saat membicarakan keluar dari pekerjaan. Indikator ini merupakan

pikiran yang dimiliki karyawan untuk keluar dari pekerjaan yang dimilikinya saat ini. Semakin sering karyawan memikirkan untuk keluar dari pekerjaannya maka hal tersebut mengindikasikan tingginya *turnover intention*.

### 2) *Intention to search for alternative*

Karyawan yang berkeinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain menandakan adanya niatan untuk keluar dari pekerjaan yang dimilikinya saat ini. Namun jika hanya sebatas pikiran dan jarang bahkan belum ada pencarian pekerjaan lain, itu masih belum pertanda. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya saat ini dan karyawan berulang kali mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik, itu pertanda *turnover intention*.

### 3) *Intention to quit*

Keinginan atau niat untuk keluar menunjukkan adanya hasrat atau keinginan dari karyawan untuk keluar dari pekerjaan yang ada sekarang ini. Jika hasrat dalam diri karyawan tersebut semakin besar untuk keluar dari pekerjaan, hal itu menandakan adanya *turnover intention*.

## 2. Kepuasan Kerja

### a. Teori Kepuasan Kerja

Ada dua teori kepuasan kerja yang menjadi dasar penelitian adalah teori keadilan dan teori kontrak psikologi.

### 1) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan dikemukakan pertama kali oleh Zaleznik (1958) lalu dikembangkan oleh Adams (1963). Teori ini menggambarkan seseorang merasa puas atau tidak puas tergantung kepada perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*). Adapun perasaan mengenai adil berdasar teori ini dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain di tingkat dan jenis pekerjaan yang sama dan di tempat yang sama ataupun berbeda.

### 2) Teori kontrak psikologi (*psychological contract theory*)

Teori kontrak psikologi menyatakan bahwa kondisi ketidakpastian dalam perusahaan akan menimbulkan berbagai masalah, salah satunya adalah *job insecurity* yang dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan (Silla, 2010). Sedangkan menurut pendapat Sora (2010) bahwa karyawan yang merasakan *job insecurity* tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang rendah. Pendapat ini sejalan dengan Kang (2012) yang menganggap ketidakamanan kerja sebagai suatu kegelisahan pekerjaan yaitu sebagai suatu pekerjaan dari keadaan yang terus menerus dan tidak menyenangkan.

### b. Definisi Kepuasan Kerja

Beberapa pendapat mengenai kepuasan kerja, antara lain : Spector (1985) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan

respon afektif emosional terhadap pekerjaan atau aspek tertentu dalam pekerjaan. Sedangkan menurut Colquitt (2019) mendefinisikan kepuasan kerja itu bersumber dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang dimiliki seseorang dan hal tersebut menciptakan suatu keadaan emosi yang menyenangkan.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Karyawan yang puas dan bahagia dalam suatu pekerjaan maka selalu termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak kepada perusahaannya. Sebaliknya bila ada karyawan yang tidak puas maka kelihatan lesu, tidak semangat, pekerjaan sering salah maka akan menjadi beban perusahaan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

1) *Need fulfilment* (pemenuhan kebutuhan)

Faktor ini didasarkan pada kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) *Discrepancies* (perbedaan)

Faktor ini didasarkan pada kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang didapatkan dari pekerjaan tersebut. Apabila harapan lebih besar daripada yang diterima maka karyawan akan merasa tidak puas.

Sebaliknya seseorang akan merasa puas apabila penerimaan manfaat diatas harapan.

3) *Value attainment* (pencapaian nilai)

Faktor ini didasarkan pada kepuasan kerja yang akan timbul karena hasil pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja terhadap individu. Perusahaan atau bahkan ruang lingkup kerja yang saling memberikan penghargaan atau pengakuan kepada karyawannya akan memperkuat nilai-nilai pada karyawannya.

4) *Equity* (keadilan)

Faktor ini didasarkan pada kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil karyawan diperlakukan ditempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan masukan pekerjaan lainnya.

5) *Dispositional/genetic component* (komponen genetic)

Faktor ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi personal *traits* dan faktor genetic. Perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Spector (1997) adalah:

### 1) Kepuasan terhadap gaji

Indikator ini mengukur kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterima. Gaji merupakan aspek dinamis dalam pekerjaan karena gaji merupakan imbalan dalam bentuk uang yang diterima oleh karyawan atas pekerjaannya yang telah dilakukan. Kepuasan terhadap gaji berarti merupakan kepuasan karyawan terhadap imbalan yang diterima sekaligus hasil yang telah dikerjakannya.

### 2) Kepuasan terhadap promosi

Indikator ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil bagi semua karyawan, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik, berprestasi, berkontribusi lebih terhadap perusahaan dan sebagainya mempunyai kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi bagi karyawan merupakan bentuk pengembangan potensi diri yang selanjutnya berakibat pada peningkatan status dan peningkatan pendapatan sesuai dengan tingkat pekerjaannya.

### 3) Kepuasan terhadap supervisi

Indikator ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan,

dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employee centered*), daripada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan (*job centered*).

4) Kepuasan terhadap tunjangan tidak langsung (*fringe benefits*)

Indikator ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding. Jika upah dan gaji merupakan tunjangan atau kompensasi langsung karena berkaitan dengan prestasi kerja maka *fringe benefits* merupakan tunjangan atau kompensasi yang diberikan kepada karyawan karena berkaitan dengan sikap mental karyawan seperti rasa tanggung jawab, ketelitian, dan lain-lain. *Fringe benefits* merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket/*benefit* dan program pelayanan bagi karyawan dengan tujuan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

5) Kepuasan terhadap penghargaan (*contingent rewards*)

Indikator ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya. Tidak semua penghargaan dalam bentuk wujud uang, namun bisa dalam bentuk lain misalnya promosi, bonus atau apa saja yang bersifat menghargai hasil kerja karyawan. Sebagaimana yang

diungkapkan oleh Spector (1997) bahwa setiap individu ingin usaha keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai, dan juga mendapat imbalan yang semestinya.

6) Kepuasan terhadap peraturan atau prosedur kerja

Indikator ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan ditempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu seperti birokrasi dan beban kerja

7) Kepuasan terhadap rekan kerja (*co-worker*)

Indikator ini mengukur kepuasan karyawan terhadap dukungan rekan kerja. Kerjasama karyawan dalam tim yang solid dan nyaman membuat puas dalam bekerja. Antar rekan kerja merasa saling memiliki dengan tujuan yang sama. Kepuasan terhadap rekan kerja muncul dari interaksi dalam pekerjaan baik melihat sisi interpersonal maupun dari sisi kompetensi yang dimiliki oleh rekan kerja dalam pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan.

8) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Indikator ini mengukur tingkat kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Beberapa literatur telah mendefinisikan ciri-ciri pekerjaan yang

berhubungan dengan kepuasan kerja, antara lain kesempatan rekreasi dan variasi tugas, kesempatan menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, *job enrichment* dan kompleksitas kerja. Dimana jenis pekerjaan tidak bertentangan dengan hati nurani.

#### 9) Kepuasan terhadap komunikasi

Indikator ini mengukur kepuasan kerja karyawan terhadap informasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Penyampaian informasi berkaitan pekerjaan kadang mendadak dan harus dikerjakan seketika, namun juga bisa sebatas informasi untuk dikerjakan dalam waktu yang cukup. Komunikasi didalam organisasi memiliki alur pergerakan yang bersifat vertikal dari atas ke bawah dan horizontal sejajar antar pegawai. Menurut Indartono (2014) berkomunikasi untuk membagi pengetahuan dan pengalaman, melalui komunikasi sikap dan perasaan seseorang atau sekelompok orang dapat dipahami oleh pihak lain. Jika komunikasi dalam organisasi lancar dan tidak mengalami masalah maka pegawai akan merasa puas.

### 3. *Job Insecurity*

#### a. Defnisi *Job Insecurity*

Menurut Hellgren (1999) *job insecurity* adalah suatu persepsi akan hilangnya kontinuitas dalam pekerjaan yang meliputi eksistensi pekerjaan yang dilakukan pada saat ini dan permasalahan

yang ada didalamnya. Menurut Hellgren terdapat dua bentuk *job insecurity* yaitu *job insecurity* kuantitatif dan kualitatif. *Job insecurity* kuantitatif adalah rasa khawatir akan kehilangan pekerjaan serta keberlangsungan pekerjaan di masa yang akan datang. Sedangkan *Job insecurity* kualitatif lebih mengacu pada perasaan karyawan akan potensi kerugian atau ancaman dalam kualitas posisi organisasi, seperti memburuknya kondisi kerja, kurangnya kesempatan karir, dan penurunan gaji.

Adapun menurut De Witte (2005) bahwa *job insecurity* merupakan fenomena sosial yang dapat di ukur karena adanya perubahan fundamental seperti restrukturisasi dan penambahan karyawan kontrak pada sebuah organisasi yang berfokus pada kecenderungan karyawan yang terancam kehilangan pekerjaan. Karyawan yang merasa pekerjaannya terancam memiliki kemungkinan untuk melindungi diri mereka secara psikologis dengan cara menarik diri dengan sengaja dari pekerjaannya. Perilaku menarik diri ini dapat meliputi penurunan keterlibatan, komitmen, atau loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

*Job insecurity* tidak hanya berdampak pada kesejahteraan pribadi karyawan namun melainkan juga pada sikap dan perilaku kerja karyawan termasuk vitalitas organisasi dalam jangka panjang. *Job insecurity* dapat membuat karyawan kurang percaya diri dan kurang memiliki ketahanan untuk terus berproduktif. Suatu

perasaan yang tidak aman dipersepsikan oleh karyawan terkait dengan perannya di masa mendatang dalam suatu organisasi dapat membuat karyawan kurang memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Arnold (1982) bahwa karyawan yang merasa tidak aman terhadap keberlangsungan pekerjaannya akan rentan terhadap kecemasan yang mengarah pada standar kinerja yang semakin rendah.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *job insecurity*

Beberapa faktor yang menyebabkan timbulnya *job insecurity* menurut Ashford (1989) adalah sebagai berikut :

1) Kondisi lingkungan dan organisasi

Kondisi lingkungan dan organisasi dapat dijelaskan oleh beberapa faktor misalnya: komunikasi, organisasi dan perubahan organisasi. Komunikasi antar rekan kerja atau bawahan ke atasan yang kurang baik tidak komunikatif, bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja. Perubahan organisasi yang terjadi antara lain dengan dilakukan downsizing, restrukturisasi, dan merger oleh perusahaan.

2) Karakteristik individu dan jabatan pekerjaan

Karakteristik individual dan jabatan pekerja terdiri atas usia, gender, senioritas, pendidikan, posisi dalam perusahaan, latar belakang budaya, status, sosial ekonomi dan pengalaman kerja. Semua karakteristik tersebut secara tidak sadar memang

mempengaruhi perasaan karyawan dalam bekerja. Namun apabila karyawan secara pribadi ataupun manajemen perusahaan mampu mengolah berbagai karakter akan menjadi kekuatan dalam perusahaan.

### 3) Karakteristik personal pekerja

Karakteristik personal pekerja yang dapat mempengaruhi *job insecurity* misalnya: *locus of control*, *self esteem*, dan perasaan optimis dan pesimis pada karyawan. Oleh sebab itu hendaknya pihak manajemen untuk selalu memberikan dorongan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan

#### c. Indikator *Job Insecurity*

Hellgreen (1999) memasukkan dua indikator dalam *job insecurity* yaitu:

##### 1) Indikator Kuantitatif

Indikator kuantitatif merupakan hal-hal yang berkaitan dengan eksistensi pekerjaan yang dilaksanakan saat ini di masa mendatang.

##### 2) Indikator Kualitatif

Indikator kualitatif merupakan kejadian yang mengarah pada ancaman yang dipersepsikan individu akan memburuknya kualitas dalam hubungan kerja, seperti memburuknya kondisi kerja, kurangnya peluang karir maupun berkurangnya kenaikan gaji.

#### 4. Beban Kerja

##### a. Definisi Beban Kerja

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Dhini Rama Dhanita, 2010:16). Sedangkan menurut Manuaba (2000:57) dikatakan bahwa beban kerja merupakan kemampuan tubuh dalam menerima pekerjaan. Kapasitas pekerjaan harus disesuaikan dengan jumlah karyawan yang ada. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sekumpulan kegiatan pekerjaan yang sudah direncanakan, disiapkan bahkan target yang akan dicapai untuk dilaksanakan sesuai dengan seluruh kemampuan karyawan yang ada.

Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Saat menghadapi suatu pekerjaan, individu diharapkan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik dan tepat sesuai target yang direncanakan. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu atau karyawan tersebut menghambat atau menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki ini menyebabkan timbulnya kegagalan dalam kinerja (*performance failures*). Hal ini mendasari pentingnya

pemahaman dan pengukuran yang lebih dalam mengenai beban kerja (Kalichman, Simbayi, Kaufman, Cain, & Jooste, 2007).

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Arika (2011) adalah sebagai berikut :

1) Faktor eksternal

Beban yang berasal dari luar tubuh karyawan, misalnya :

a) Tugas (*Task*)

Meliputi pekerjaan yang bersifat fisik, seperti : tata ruang atau tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, aturan kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.

b) Organisasi kerja

Berhubungan dengan tata tertib kerja misalnya lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.

c) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan bagi karyawan yang meliputi tentang lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis. Faktor lingkungan

bisa menjadikan sisi yang positif namun bisa juga menjadi negatif dalam kinerja karyawan.

## 2) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam individu karyawan (secara fisik) akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

### c. Indikator Beban Kerja

Indikator beban kerja menurut Tarwaka (2014) yang meliputi :

#### 1) Beban Waktu (*Time Load*)

Beban waktu (*Time Load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas.

#### 2) Beban Usaha Mental (*Mental Effort Load*)

Beban Usaha Mental (*Mental Effort Load*) yang berarti banyaknya kegiatan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, yaitu frekuensi datangnya pekerjaan dan tingkat konsentrasi melaksanakan pekerjaan.

### 3) Beban Tekanan Psikologis (*Psychologis Stress Load*)

Beban Tekanan Psikologis (*Psychologis Stress Load*) yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan dan frustrasi.

Dari beberapa indikator beban kerja tersebut, jika bisa disikapi dengan baik maka beban kerja bisa menjadi peluang dan dapat menjadi keuntungan bagi karyawan dan perusahaan.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1  
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Variabel yang Digunakan Pada Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian
1	Karomah (2020), Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 17, Nomor 1, ISSN : 2339-0832	1. Kepuasan Kerja (X1) 2. <i>Job Insecurity</i> (X2) 3. <i>Turnover Intention</i> (Y)	a. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> pegawai kontrak Sekolah X. b. <i>Job insecurity</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> pegawai kontrak Sekolah X.
2	Purwanti, Maricy (2021), Management Studies and Entrepreneurship Journal, Vol 2(1), ISSN : 2302-8912)	1. Beban Kerja (X1) 2. Lingkungan Kerja (X2) 3. <i>Job Insecurity</i> (X3) 4. <i>Turnover Intention</i> (Y)	a. Beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . b. Lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> . c. <i>Job insecurity</i> secara parsial tidak ber -pengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .
3	Indarwati, Harsono, (2022), Jurnal Flourishing, Vol 2(2), ISSN: 2797-9865 (online)	1. Kepuasan Kerja (X1) 2. <i>Job Insecurity</i> (X2) 3. <i>Turnover intrntion</i> (Y)	a. Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap <i>turnover intention</i> karyaan outsourcing PT X. b. <i>Job insecurity</i> berpengaruh secara parsial terhadap <i>turnover intention</i> karyawan outsourcing PT X.
4	Fitriantini, Agusdin, Nurmayanti (2020) Jurnal Distribusi Vol. 8 No. 1, ISSN : 0853-9571	1. Beban Kerja (X1) 2. Kepuasan Kerja (X2) 3. Setres Kerja (X3) 4. <i>Turnover intention</i> (Y)	a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Beban Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> . b. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> . c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Beban Kerja terhadap Stres Kerja.

5	Pratiwi, Azizah (2019) Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Vol. 1, No. 1 ISSN : 2477-1767	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beban Kerja (X1)</li> <li>2. Ketidakpuasan Kerja (X2)</li> <li>3. Kompensasi (X3)</li> <li>4. <i>Turnover Intention</i> (Y)</li> </ol>	<p>a. Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan bagian marketing Mataram Sakti Kebumen.</p> <p>b. Ketidakpuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan bagian marketing Mataram Sakti Kebumen.</p> <p>c. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan bagian marketing Mataram Sakti Kebumen.</p>
6	Aditya, Muslih, Meilina (2021) Jurnal Penelitian Manajemen Terapan Vol. 6 No. 1 ISSN: 2548-1398	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stress Kerja (X1)</li> <li>2. Beban Kerja (X2)</li> <li>3. Lingkungan Kerja (X3)</li> <li>4. <i>Turnover Intention</i> (Y)</li> </ol>	<p>a. Stress kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p> <p>b. Beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p> <p>c. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p>
7	Solehah, Ratnasari (2019), DIMENSI VOL. 8, ISSN: 2085-9996	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya Kepemimpinan (X1)</li> <li>2. Beban Kerja (X2)</li> <li>3. <i>Job Insecurity</i> (X3)</li> <li>4. <i>Turnover intention</i> (Y)</li> </ol>	<p>a. Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p> <p>b. Beban Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p> <p>c. <i>Job Insecurity</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p>
8	Abidin, Laily (2019) Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume 8, ISSN: 2461-0593	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Job Insecurity</i> (X1)</li> <li>2. Kepuasan Kerja (X2)</li> <li>3. Motivasi Kerja (X3)</li> <li>4. <i>Turnover Intention</i> (Y)</li> </ol>	<p>a. <i>Job Insecurity</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p> <p>b. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.</p> <p>c. Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan.</p>
9	Sidik (2022) Jurnal Ilmiah Indonesia Vol. 7 ISSN: 2541-0849	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan Kerja (X)</li> <li>2. <i>Turnover Intention</i> (Y)</li> </ol>	<p>a. Kepuasan kerja kurang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan generasi millennial.</p>
10	Bogar, Sambul, dan Rumawas (2021) Productivity, Vol. 2 No. 4, ISSN. 2723-0112	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beban Kerja (X1)</li> <li>2. Komitmen Organisasi (X2)</li> <li>3. <i>Turnover Intention</i> (Y)</li> </ol>	<p>a. Beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel <i>Turnover Intention</i>.</p> <p>b. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel <i>Turnover Intention</i>.</p>

11	Wonowijoyo dan Tanoto (2018), AGORA, Vol. 6,	1. <i>Organizational</i> (X1) 2. Kepuasan Kerja (X2) 3. <i>Turnover Intention</i> (Y)	a. <i>Organizational commitment</i> memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> . b. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> .
12	Nassrulloh, Ambarwati dan Mursidi (2018) Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 7 No. 2 Juni ISSN: 2442-8850	1. <i>Job Insecurity</i> (X1) 2. Kepuasan kerja (X2) 3. <i>Turnover Intention</i> (Y)	a. <i>Job Insecurity</i> tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap <i>Turnover Intention</i> . b. Kepuasan kerja memiliki pengaruh secara parsial terhadap <i>Turnover Intention</i> .
13	Cahya, Febriani, Purnomo, Erasdio (2022) Buletin Bisnis & Manajemen, Vol 8 ISSN : 2656-6028	1. Lingkungan Kerja (X1) 2. Kepuasan Kerja (X2) 3. <i>Turnover Intention</i> (Y)	a. Lingkungan Kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . b. Kepuasan Kerja berpengaruh <i>positive</i> dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
14	Pistariasih, dan Adnyani (2022) E-Jurnal Manajemen, Vol. 1, ISSN : 2302-8912	1. Kepuasan Kerja (X1) 2. Komitmen Organisasional (X2) 3. <i>Turnover Intention</i> (Y)	a. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . b. Komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
15	Januartha dan Adnyani (2019), E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, ISSN: 2302-8912	1. <i>Job Insecurity</i> (X1) 2. Kepuasan Kerja (X2) 3. <i>Turnover Intention</i> (Y)	a. <i>Job insecurity</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . b. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
16	Mulia dan Supartha (2018) E-Jurnal Manajemen, Vol.7, ISSN: 2302-8912	1. Komitmen Organisasional (X1) 2. <i>Job Insecurity</i> (X2) 3. <i>Turnover Intention</i> (Y)	a. Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . b. <i>Job insecurity</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
17	Garnita, Suana (2021) E-Jurnal Manajemen, Vol. 10, No. 10 ISSN : 2302-8912	1. <i>Job Embeddedness</i> 2. Kepuasan Kerja 3. <i>Turnover Intention</i>	a. <i>Job embeddedness</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> b. kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
18	Setiyanto, Hidayati (2017) Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis Vol. 5 No. 1 ISSN: 2548-9836	1. Kepuasan Kerja 2. Komitmen Organisasi 3. <i>Turnover Intention</i>	a. Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> b. komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
19	Ningrum, Fauzi,	1. <i>Job Insecurity</i>	a. <i>job insecurity positively and</i>

	Syarief dkk (2021) <i>Journal of accounting and finance management</i> Vol 2, No. 3 ISSN: 2686-522X,	2. <i>Workload</i> 3. <i>Turnover Intention</i>	<i>significantly impacts the work environment</i> b. <i>the workload positively and significantly impacts the work environment.</i> c. <i>the turnover intention has a negative and significant impact on the work environment</i>
20	Chalim (2018) <i>The International Journal of Social Sciences</i> , Vol. 6, No. 2 ISSN 2338-8617	1. <i>Job-Insecurity</i> 2. <i>Organizational Commitment</i> 3. <i>Job Satisfaction</i> 4. <i>Turnover Intention</i>	a. <i>job satisfaction had positive impacts on the turnover intention</i> b. <i>organizational commitment had positive impacts on the turnover intention</i> c. <i>job insecurity did not have a direct significant impact on the turnover intention</i>

### C. Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2017) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting, jadi dengan demikian maka kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran dalam keseluruhan proses penelitian yang akan dilakukan.

Kerangka pemikiran adalah hubungan antara konsep-konsep yang akan diamati, diukur melalui penelitian yang dilakukan dan merupakan gambaran terhadap penelitian serta menjadi landasan terhadap topik yang dipilih dan disesuaikan dengan masalah yang terjadi. Supaya konsep-konsep ini mampu diamati dan diukur, maka dijabarkan ke dalam beberapa variabel di dalam sebuah model penelitian. Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen yaitu, Kepuasan

Kerja (X1), *Job Insecurity* (X2) dan Beban Kerja (X3) terhadap variabel dependen, yaitu *Turnover Intention* (Y).

1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Keadaan lingkungan kerja yang kolaboratif akan mendorong tingkat kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan itu berbeda-beda tergantung atas peran dan pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja umumnya dipengaruhi atas adanya timbal balik yang sesuai harapan antara karyawan dengan perusahaan. Menurut Pangestu (dalam Cahya, 2022) bahwa pada hakekatnya, kepuasan kerja adalah perasaan senang atau susah bagi karyawan dalam memandang dan melakukan pekerjaannya, apabila seseorang senang terhadap pekerjaan, maka orang tersebut puas dan sebaliknya jika tidak senang atau maka tidak puas dalam pekerjaannya.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rini Fitriantini, Agusdin & Siti Nurmayanti (2020) yang memperoleh hasil penelitian bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Berdasar definisi dan acuan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* telah dibuktikan dalam beberapa penelitian yang menghasilkan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh : Indarwati &

Harsono (2022); Abidin dan Laily (2019); Wonowijoyo Dkk (2018); Nassrulloh dkk (2018)

## 2. Pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention*

Salah satu hal yang harus diutamakan perusahaan adalah *job insecurity*, karena *job insecurity* mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Jika *job insecurity* terjamin maka karyawan akan merasa aman, nyaman, dan tenang dalam bekerja dan akan mendapatkan hasil kerja yang baik. Dan begitu sebaliknya, jika *job insecurity* tidak terjamin karyawan akan merasa, takut, dan cemas karena keselamatannya merasa terancam dan memberikan hasil yang kurang maksimal dalam pekerjaannya. *Job insecurity* merupakan cerminan derajat kepada karyawan yang merasakan pekerjaan mereka terancam dan merasakan ketidak berdayaan untuk melakukan segalanya tentang itu (Ashford 1989).

Menurut Hellgren dalam Karomah (2020) *job insecurity* merupakan suatu persepsi akan hilangnya kontinuitas dalam pekerjaan yang meliputi eksistensi pekerjaan yang dilakukan pada saat ini dan permasalahan didalamnya. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Cahya (2018) yang memperoleh hasil penelitian bahwa *Job Insecurty* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

*Job Insecurity* mempengaruhi *Turnover Intention* dibuktikan dalam penelitian yang dilaksanakan oleh : Indarwati & Harsono

(2022); Solehah, Ratnasari (2019); Abidin dan Laily (2019); Karomah (2020); Januartha dkk (2019)

3. Pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*.

Tuntutan kerja yang diberikan kepada karyawan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu pada suatu perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai ukuran beban kerja yang berbeda-beda, beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun mental, akibat beban kerja yang berat dapat mengakibatkan stamina karyawan menurun dan akan mengakibatkan hasil kerja karyawan kurang maksimal. Beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang diberikan untuk karyawan. Beban kerja berpengaruh terhadap terjadinya peningkatan *turnover*. Karyawan yang berpikir untuk meninggalkan pekerjaan karena mereka merasakan beban kerja yang tinggi.

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh perusahaan, beban kerja yang tinggi atau beban kerja yang terlalu banyak dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi meningkatnya intensi *turnover* karyawan dalam perusahaan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2019) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa beban kerja mempengaruhi *turnover intention* karyawan secara positif dan signifikan. Penelitian tentang Beban Kerja terhadap *turnover intention* yang menghasilkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh

signifikan telah diteliti antara lain : Purwanti & Maricy (2021); Fitriantini dkk (2020); Aditya (2021); Solehah, Ratnasari (2019).

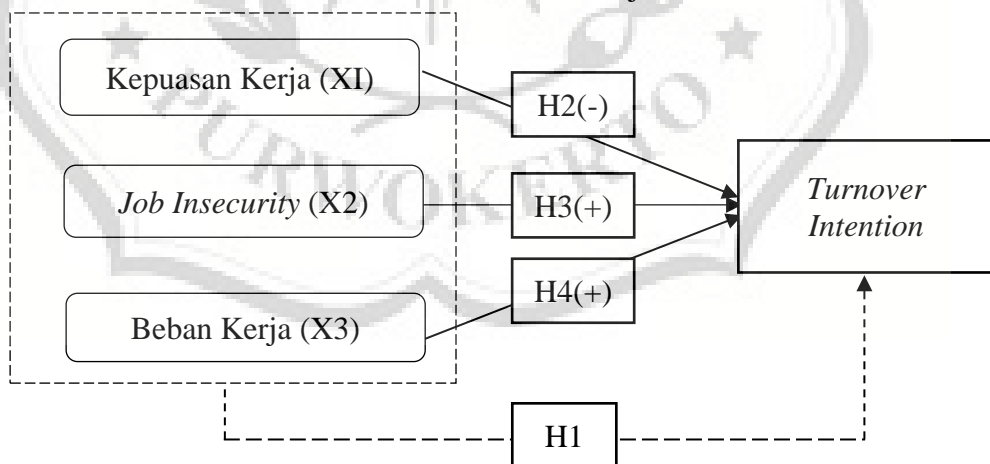
4. Pengaruh kepuasan kerja, *job insecurity* dan beban kerja secara simultan terhadap *turnover intention*.

*Turnover intention* merupakan permasalahan yang sering dihadapi oleh perusahaan. Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan bisa menjadi ancaman yang serius bagi perusahaan, bahkan dampaknya bisa perusahaan merugi. Jika dalam kurun tertentu misalnya satu tahun secara signifikan tingkat turnover meningkat, berarti secara internal perusahaan sedang bermasalah. Apalagi ditambah dengan kondisi pandemi covid-19 yang terjadi saat ini membuat banyak orang harus kehilangan pekerjaan. Adanya PHK dan pemotongan jam kerja, akan berimbas pada status kepegawaian karyawan dan gaji yang diterima. Kondisi semacam ini membuat karyawan merasa tidak aman akan status kerjanya. Hal ini tidak hanya dirasakan oleh karyawan yang berstatus kontrak saja, namun karyawan yang dengan status tetap juga merasakan hal yang sama. Kondisi semacam itu sesuai dengan pernyataan Kekesi & Collins (2014) menyatakan bahwa ketidakpastian dan kurangnya pengaturan dari keberlanjutan akan masa depan merupakan konsep dari *job insecurity*.

Ditengah ketidakpastian status hubungan kerja menimbulkan rasa was-was bagi karyawan yang mengakibatkan keinginan niat memutuskan untuk mencari alternatif lain sebagai solusi akan

permasalahan yang dialaminya. PHK juga berpengaruh terhadap beban kerja karyawan yang meningkat karena pekerjaan harus dilakukan oleh karyawan yang masih ada. Dapat diartikan bahwa tingkat *job insecurity*, beban kerja dan kepuasan karyawan turut berpengaruh pada perusahaan. Ini diperkuat dengan hasil penelitian Khasanah (2021) bahwa Job security dan beban kerja secara bersama berpengaruh dan signifikan terhadap turnover intention. Selain itu hasil penelitian oleh Gayatri dan Muttaqiyathun (2020) bahwa Job security, beban kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama berpengaruh dan signifikan terhadap turnover intention.

Berikut merupakan skema kerangka pemikiran untuk menjelaskan maksud dari penelitian yang akan dilakukan mengenai kepuasan kerja, *job insecurity*, dan beban kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan CV Berkah Manis Sejahtera :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan Garis:

- > Hubungan secara parsial
- - - - -> Hubungan secara simultan

#### D. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan sebab akibat dari variabel yang perlu dibuktikan kebenarannya (Hamid, 2012). sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 = Kepuasan Kerja, *Job Insecurity* dan Beban Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan CV Berkah Manis Sejahtera.

H2 = Kepuasan Kerja secara parsial berhubungan negatif terhadap *Turnover Intention* Karyawan CV Berkah Manis Sejahtera

H3 = *Job Insecurity* secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap terhadap *Turnover Intention* karyawan CV Berkah Manis Sejahtera.

H4 = Beban Kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap terhadap *Turnover Intention* karyawan CV Berkah Manis Sejahtera.