

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori Dasar**

##### **2.1.1 Kepuasan Kerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Beban kerja dan lingkungan kerja yang dialami karyawan secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya. Kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai respons emosional positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Setiap individu memiliki harapan pribadi terhadap kepuasan kerja mereka dan perusahaan juga memiliki kepentingan terhadap produktivitas yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, masyarakat juga memiliki kepentingan terkait kepuasan kerja karyawan karena dapat mempengaruhi kebutuhan kepuasan mereka secara keseluruhan (Purnomo, 2010).

Menurut Malthis (2008) yang dikutip oleh Rosita dan Tri (2016), kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai keadaan emosi positif yang muncul dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Karyawan mungkin merasa tidak puas dengan kepuasan mereka ketika harapan mereka tidak terpenuhi dengan kenyataan yang mereka alami. Dimensi kepuasan kerja terdiri dari beberapa faktor, seperti kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, tingkat gaji yang diterima, pengakuan kinerja, hubungan antara atasan dan karyawan, dan pandangan keseluruhan terhadap pekerjaan. Hal ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan tugas yang dilakukan, tetapi juga menyangkut berbagai aspek lain yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan.

Menurut Handoko (2001), kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai pandangan subjektif seorang karyawan terhadap perasaannya terhadap pekerjaan, yang dapat berupa perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan. Perasaan tersebut dapat tercermin dari perilaku karyawan yang baik terhadap pekerjaan dan segala hal yang dialaminya di lingkungan kerja. Akan tetapi tidak ada patokan yang mutlak untuk tingkat kepuasan kerja, karena setiap individu memiliki standar kepuasan yang berbeda-beda.

Menurut Nusran (2019), kepuasan kerja adalah perilaku positif yang ditunjukkan karyawan terhadap tugas yang mereka lakukan, dan ini tergantung pada evaluasi kondisi kerja. Evaluasi tersebut dapat dilakukan terhadap tugas tertentu atau sebagai perasaan berharga ketika berhasil mencapai kualitas tertentu dalam melaksanakan tugas. Kepuasan kerja sangat penting bagi manajer SDM dalam mengelola SDM di perusahaan.

Menurut Donni Juni Priansa (2014: p.290). Agar individu dapat bekerja, mereka harus puas dengan pekerjaan mereka. Individu memiliki karakteristik yang berbeda dalam hal pekerjaannya, dan tingkat kepuasan mereka dalam bekerja juga berbeda. Kepuasan kerja dapat memiliki efek yang berbeda ketika tinggi atau rendah.

Berbagai perasaan, keyakinan, dan pemikiran tentang bagaimana seseorang merespon pekerjaan tergabung dalam kepuasan kerja, menurut George & Jones (2014: p. 291).

Menurut buku karya Edy Sutrisno (2009:p.75), kepuasan karyawan dapat menjadi pengalaman yang menyenangkan atau tidak, tergantung bagaimana karyawan memandang pekerjaannya. Apakah seseorang puas dengan pekerjaannya sangat tergantung pada perasaannya tentang pekerjaan itu. Di tempat kerja, karyawan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang mereka hadapi, seperti tugas yang diberikan, hubungan dengan rekan kerja, dan manajemen perusahaan.

Berdasarkan teori-teori kepuasan kerja yang telah diuraikan sebelumnya oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan fenomena yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang bervariasi sesuai dengan nilai-nilai yang melekat dalam dirinya. Perbedaan ini muncul karena pandangan masing-masing individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang berbeda pula. Jika banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan harapan dan keinginan individu terpenuhi, maka tingkat kepuasannya akan tinggi. Namun, jika aspek-aspek yang dianggap penting oleh individu tidak terpenuhi, maka kepuasan kerjanya akan menurun. Karenanya, penting bagi manajemen untuk memahami kebutuhan dan harapan karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka.

### **2.1.1.2 Jenis-Jenis Kepuasan Kerja**

Hasibuan (2016:67) mengklasifikasikan Kepuasan Kerja menjadi tiga jenis, yakni:

a) Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di tempat kerja tidak hanya tergantung pada pekerjaan itu sendiri, tetapi juga terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan di lingkungan kerja. Dalam hal ini, pujian atas hasil kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memberikan motivasi bagi karyawan untuk terus melakukan yang terbaik.

b) Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang bersifat eksternal dan dinikmati oleh pegawai di luar jam kerja, terutama melalui balas jasa yang akan diterima dari pekerjaannya. Bentuk remunerasi yang dapat meningkatkan kepuasan di luar pekerjaan antara lain bonus, tunjangan, tunjangan beasiswa, promosi, dan pengakuan atas prestasi kerja yang telah dicapai. Kepuasan di luar pekerjaan juga dapat berkaitan dengan lingkungan sosial dan kegiatan di luar pekerjaan, seperti hubungan dengan keluarga, teman, dan masyarakat, serta hobi dan kegiatan rekreasi yang menyenangkan.

c) Pegawai akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.



Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan mencerminkan keseimbangan sikap emosional antara balas jasa yang diterima dengan pelaksanaan pekerjaan, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal terhadap pekerjaan.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Menurut beberapa ahli mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek (Rahayuningsih, 2018:27), yaitu:

#### **1. Gaji**

pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada seseorang sebagai perimbangan atas pekerjaan atau jasa yang telah dilakukannya dalam jangka waktu tertentu. Gaji biasanya berupa uang atau nilai tukar lainnya yang dapat diterima secara tunai oleh penerima gaji.

#### **2. Pekerjaan itu sendiri**

Selain memiliki unsur kepuasan, pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk belajar, berkembang, dan memiliki arti penting bagi seseorang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

#### **3. Rekan kerja**

Interaksi dengan rekan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Rekan kerja yang kooperatif, komunikatif dan terpercaya dapat membantu membangun

hubungan yang positif dan membuat seseorang merasa dihargai dan terhubung dengan orang lain di lingkungan kerja.

#### 4. Atasan

Cara atasan memberi perintah, memberikan umpan balik, dan memberikan dukungan kepada bawahannya juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Atasan yang memberikan dukungan, umpan balik yang jelas dan konstruktif, serta memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan.

#### 5. Promosi

Prospek promosi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Promosi dapat membawa kepercayaan, pengakuan, dan status yang lebih besar di tempat kerja.

#### 6. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja memiliki dua aspek, yaitu fisik dan psikologis. Aspek fisik meliputi kondisi dan kualitas tempat kerja, meliputi fasilitas yang tersedia, penerangan, kebisingan, suhu, kebersihan, dan kenyamanan tempat kerja. Sedangkan aspek psikologis lingkungan kerja meliputi interaksi antar karyawan, pola komunikasi, dukungan sosial, dan budaya organisasi.

#### 2.1.1.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Smith dan Hobin (2018:102), terdapat beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, antara lain:

- a) Gaji (*pay*), yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari pelaksanaan kerja. Faktor-faktor seperti kesesuaian dengan kebutuhan dan yang dirasakan adil dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja terhadap gaji.
- b) Pekerjaan itu sendiri (*work in self*), yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang. Faktor-faktor seperti memiliki unsur yang memuaskan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- c) Kemampuan atasan (*supervision*), yaitu seseorang yang memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara atasan dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, apakah itu menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- d) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui promosi. Karyawan yang merasa memiliki peluang promosi yang lebih besar akan lebih puas dengan pekerjaannya. Namun jika proses promosi kurang terbuka, hal ini dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja.
- e) Lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja yang di dalamnya terdapat peralatan, tata letak, dan kondisi fisik yang mempengaruhi aktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman dan bersih dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## **2.1.2 Lingkungan Kerja Non Fisik**

### **2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik**

Menjadi seorang karyawan, tentunya dibutuhkan lingkungan sekitar yang kondusif agar dapat mendukung kelancaran aktivitas kerja. Lingkungan kerja yang baik akan berdampak positif pada peningkatan produktivitas karyawan, menciptakan suasana yang nyaman, dan mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Dalam penelitian ini, variabel yang menjadi perhatian utama adalah lingkungan kerja non-fisik, karena faktor-faktor ini sangat terkait dengan kualitas hubungan antara rekan kerja, hubungan dengan atasan, kesejahteraan karyawan, serta aspek-aspek yang terkait dengan tempat kerja secara keseluruhan.

Menurut Sedarmayanti dalam Putra et al. (2017), lingkungan kerja non-fisik mencakup semua aspek yang berhubungan dengan interaksi sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan di tempat kerja. Sementara itu, menurut Agarwal dalam Dwipayana et al. (2021), organisasi dapat memperoleh peluang yang baik jika mampu menyediakan lingkungan kerja non-fisik yang kondusif. Karyawan harus merasa memiliki tingkat privasi yang memadai serta dapat mengontrol kebisingan di sekitarnya. Ketika karyawan merasa nyaman dengan kondisi pekerjaannya, mereka cenderung tidak berpikir untuk meninggalkan pekerjaan tersebut. Sebuah perusahaan yang mampu meningkatkan dan memperbaiki kondisi lingkungannya akan mengurangi tingkat keinginan karyawan untuk pindah ke tempat kerja lain, dan ini pada akhirnya akan mengurangi tingkat keinginan untuk keluar (turnover intention) dari karyawan.

Menurut Alex Nitisemito (2012:171-173), lingkungan kerja non-fisik dapat diartikan sebagai kondisi di mana sebuah perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama antara semua tingkatan jabatan, mulai dari atasan hingga bawahan maupun karyawan yang memiliki status jabatan yang sama. Untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik, perusahaan harus dapat menciptakan suasana kekeluargaan yang positif, serta memfasilitasi komunikasi yang baik antar karyawan. Selain itu, pengendalian diri juga menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam menciptakan lingkungan kerja non-fisik yang kondusif. Dengan menciptakan lingkungan kerja non-fisik yang positif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan harmonis.

Menurut Suryadi Perwiro Sentoso (2012:19-21), definisi lingkungan kerja non-fisik adalah suatu kondisi di mana perusahaan mampu membangun suatu iklim dan suasana kerja yang dapat membangkitkan rasa kekeluargaan di antara karyawan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, perusahaan harus mampu mendorong inisiatif dan kreativitas karyawan untuk memperbaiki kinerja perusahaan dan meningkatkan produktivitas. Dalam lingkungan kerja non-fisik yang positif, karyawan akan merasa nyaman dan dihargai, sehingga mereka akan lebih bersemangat dan bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Ini akan menghasilkan karyawan yang lebih produktif dan kreatif, serta memberikan manfaat yang signifikan bagi pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan.

Menurut Suwanto (2011:24), faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja di dalam suatu organisasi tidak hanya terbatas pada faktor manusia saja, tetapi juga mencakup faktor-faktor fisik dan non-fisik. Faktor fisik mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, dan luas ruang kerja. Sedangkan faktor non fisik meliputi hubungan kerja yang terjalin di dalam organisasi antara atasan dan bawahan serta antar sesama karyawan. Faktor-faktor fisik dan non fisik tersebut dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan di dalam organisasi. Jika lingkungan kerja tidak mendukung, baik secara fisik maupun non fisik, maka karyawan mungkin akan merasa tidak nyaman, cemas, atau tidak termotivasi dalam bekerja. Sebaliknya, jika lingkungan kerja yang baik dapat tercipta, baik secara fisik maupun non fisik, maka karyawan akan merasa lebih nyaman, bersemangat, dan kinerja mereka juga akan meningkat.

Berdasarkan definisi yang diberikan, lingkungan kerja non fisik dapat juga disebut sebagai lingkungan kerja psikis. Lingkungan kerja jenis ini merupakan keadaan di sekitar tempat kerja yang tidak memiliki ciri fisik dan tidak dapat dilihat langsung dengan panca indera manusia. Meskipun tidak dapat dilihat, namun keberadaan lingkungan kerja psikis dapat dirasakan melalui perasaan. Oleh karena itu lingkungan kerja non fisik merupakan jenis lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan. Hal ini dapat dipahami bahwa lingkungan kerja non-fisik tidak dapat dilihat atau diukur secara langsung dengan panca indera manusia, namun dapat dirasakan oleh

pekerja melalui interaksi dan hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan mereka.

#### **2.1.2.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja Non Fisik**

Terdapat beberapa jenis lingkungan kerja yang tidak bersifat fisik, seperti yang telah dijelaskan oleh Wursanto (2009:102). Salah satu jenis lingkungan kerja ini adalah

1. Perasaan aman bagi pegawai.

Perasaan aman pegawai ini merupakan rasa aman dari berbagai macam bahaya yang dapat membahayakan keadaan diri mereka. Bahaya tersebut dapat berasal dari dalam maupun luar lingkungan kerja, seperti kekerasan, intimidasi, permusuhan, perusakan, dan sebagainya. Ketika para pegawai merasa aman, mereka dapat bekerja dengan lebih tenang dan fokus pada pekerjaan mereka tanpa gangguan atau gangguan ketakutan dan kecemasan. Wursanto (2009:269) menjelaskan bahwa perasaan aman bagi pegawai terdiri dari beberapa aspek yang perlu diperhatikan oleh perusahaan:

- a. pegawai harus merasa aman dari bahaya yang mungkin timbul saat menjalankan pekerjaannya. Bahaya tersebut bisa berasal dari lingkungan kerja, seperti mesin yang berbahaya, bahan kimia beracun, atau kondisi kerja yang tidak aman.
- b. pegawai juga harus merasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya. Karyawan yang merasa tidak aman dalam dirinya tidak akan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

- c. pegawai harus merasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai. Kondisi lingkungan kerja yang tidak aman dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan bahkan dapat mengganggu kesehatan mental mereka.

## 2. Loyalitas

Loyalitas merupakan sikap penting yang dimiliki oleh para pegawai terhadap perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja, serta terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Ada dua jenis loyalitas, yaitu loyalitas vertikal dan horizontal. Loyalitas vertikal adalah bentuk loyalitas yang terjalin antara bawahan dan atasan, atau sebaliknya, di antara atasan dan bawahan. Loyalitas ini dapat terbentuk dengan berbagai cara, misalnya melalui pembinaan hubungan yang baik dan sehat antara atasan dan bawahan, memberikan perlakuan yang sama dan adil kepada seluruh pegawai, memberikan kesempatan dan penghargaan yang setara bagi seluruh pegawai, dan sebagainya. Sementara itu, loyalitas yang bersifat horizontal adalah loyalitas yang terjalin antara sesama rekan kerja dalam satu tingkat atau satu departemen yang sama. Loyalitas ini dapat terbentuk melalui kerja sama tim yang baik, saling membantu dan mendukung satu sama lain, serta menjalin hubungan interpersonal yang baik dan positif. Wursanto (2009:134) menjelaskan bahwa untuk menunjukkan loyalitas tersebut, terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Kegiatan kunjungan atau silaturahmi antara pimpinan dan pegawai di rumah masing-masing, atau sebaliknya, dapat direalisasikan dalam bentuk kegiatan



seperti arisan. Dengan cara ini, para pimpinan dan pegawai dapat lebih saling mengenal dan membangun hubungan interpersonal yang lebih baik. Selain itu, kunjungan ini juga dapat menunjukkan bahwa perusahaan atau organisasi memberikan perhatian yang lebih terhadap kesejahteraan dan kebutuhan pegawai.

- b. Keterlibatan pimpinan dalam memberikan bantuan kepada pegawai untuk mengatasi berbagai kesulitan atau masalah yang dihadapi. Dengan cara ini, pimpinan dapat menunjukkan bahwa perusahaan atau organisasi benar-benar peduli dengan kebutuhan dan kesulitan pegawai. Hal ini juga dapat membantu memperkuat ikatan antara pimpinan dan pegawai.
- c. Memastikan kepentingan pegawai tetap terlindungi selama tetap berada dalam batas-batas hukum yang berlaku. Hal ini dapat meningkatkan rasa aman dan kepercayaan pegawai terhadap perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Ketika pegawai merasa bahwa atau organisasi mereka benar-benar memperjuangkan kepentingan mereka, maka rasa loyalitas pegawai terhadap perusahaan atau organisasi tersebut akan semakin kuat.
- d. Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman. Ancaman dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi. Pimpinan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap bawahan akan berusaha melindungi mereka dari berbagai bentuk ancaman. Dengan cara ini, bawahan dapat merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

### 3. Kepuasan kerja

kepuasan pegawai merupakan hal yang penting dalam lingkungan kerja, karena dapat mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Perasaan puas tersebut meliputi beberapa hal, seperti kepuasan karena kebutuhan terpenuhi, kebutuhan sosial dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

Kepuasan karena kebutuhan terpenuhi dapat berupa kepuasan atas gaji yang diterima, fasilitas kerja yang mencukupi, serta peluang untuk mengembangkan diri. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, pegawai akan merasa lebih nyaman dan senang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

Kepuasan sosial juga merupakan hal yang penting, karena manusia merupakan makhluk sosial yang membutuhkan interaksi dengan orang lain. Kepuasan sosial dapat berupa hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun hubungan yang baik dengan atasan. Selain itu, kebutuhan yang bersifat psikologis juga sangat penting dalam membentuk kepuasan pegawai. Kebutuhan ini dapat berupa pengakuan atas prestasi kerja, rasa percaya diri dalam melaksanakan tugas, dan adanya rasa keadilan dalam pengambilan keputusan. Ketika kebutuhan psikologis terpenuhi, individu akan merasa lebih termotivasi dan percaya diri dalam tugas melaksanakan dan tanggung jawab mereka.

### **2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik**

Indikator lingkungan kerja non fisik sangat penting dalam mengukur keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawainya. Menurut Wursanto yang dijelaskan dalam buku Manajemen Kepegawaian oleh Dharmawan (2011:47), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur lingkungan kerja non fisik :

#### **1. Suasana kerja**

Suasana kerja memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Salah satu indikator lingkungan kerja non fisik adalah suasana kerja. Suasana kerja dapat diukur melalui dua aspek yaitu suasana kekeluargaan dan suasana kondusif.

- a. Suasana kekeluargaan adalah suasana di tempat kerja yang tercipta seperti dalam keluarga.
- b. Suasana kondusif merujuk pada kondisi lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung terciptanya produktivitas.

#### **2. Perlakuan yang baik**

Perlakuan yang baik dan adil antara sesama rekan kerja dan atasan dapat memberikan dampak positif terhadap lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

- a. Perlakuan yang baik dapat dilihat dari sikap saling menghormati dan menghargai, komunikasi yang terbuka dan jujur, serta toleransi dan empati terhadap sesama.
- b. perlakuan yang adil dapat dilihat dari penerapan prinsip-prinsip keadilan, seperti memberikan kesempatan yang sama untuk menemukan peluang kerja, penilaian yang objektif dan transparan, serta perlakuan yang sama terhadap setiap pegawai tanpa keberatan.

### 3. Rasa aman

Rasa aman yang dirasakan oleh para karyawan melalui jaminan keamanan fisik dan jaminan terpenuhinya biaya hidup menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

- a. Jaminan keamanan fisik mencakup perlindungan terhadap berbagai bahaya yang dapat mengancam keselamatan karyawan, seperti kecelakaan kerja, kebakaran, dan bencana alam.
- b. Jaminan biaya hidup mencakup ketersediaan penghasilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, seperti kebutuhan makanan, pakaian, transportasi, dan tempat tinggal.

### 4. Hubungan yang harmonis

Untuk menjalin hubungan yang harmonis dan bebas dari saling intrik di antara sesama rekan kerja, komunikasi yang efektif dan terbuka antara sesama karyawan dan dengan atasan sangat penting. Berikut adalah beberapa tips untuk membantu menjaga hubungan yang harmonis di tempat kerja:

a. Komunikasi sesama karyawan:

- Menghargai perbedaan: Penting untuk menghargai perbedaan pendapat dan gaya kerja yang berbeda di antara sesama karyawan. Ingat bahwa setiap individu memiliki kekuatan dan kelemahan yang berbeda dan pemahaman terbuka terhadap perbedaan tersebut dapat membantu memperkuat kolaborasi.
- Menghindari gosip: Hindari membiarkan diri Anda terlibat dalam gosip atau rumor yang tidak berdasar mengenai rekan kerja. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpercayaan dan memecah belah hubungan di antara sesama karyawan.

b. Komunikasi dengan atasan:

- Konsistensi dalam komunikasi: Jalinlah komunikasi yang teratur dan konsisten dengan atasan Anda. Berbicaralah dengan atasan Anda secara teratur dan sampaikan perkembangan terbaru dan kekhawatiran yang mungkin Anda hadapi di tempat kerja.
- Terbuka dalam memberikan umpan balik: Selalu memberikan umpan balik secara konstruktif dan terbuka pada atasan Anda. Hindari memberikan kritik yang tidak membangun atau berbicara di belakang punggung atasan Anda.

#### 5. Kesempatan untuk maju

Memberikan kesempatan untuk maju merupakan salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan efektivitas karyawan di tempat kerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk maju dan berkembang di tempat kerja, mereka akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat dan meningkatkan

#### 6. Budaya perusahaan

Untuk mencapai tujuan, sebuah perusahaan harus memiliki keadaan atau kebiasaan yang diterapkan dalam sehari-hari untuk membantu operasional perusahaan berjalan dengan lancar.

#### **2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik**

Manajemen Sumber Daya Manusia" (2013:27), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik dalam sebuah perusahaan. Berikut adalah faktor-faktor tersebut:

1. Perhatian dan pemimpin dukungan: Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan motivasi karyawan adalah perhatian dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan. Sebuah perusahaan harus memiliki pimpinan yang mampu memberikan arahan, pengarahan, serta perhatian yang tepat dan adil kepada karyawan. Pimpinan harus selalu menghargai setiap karyawan dan memberikan penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapai.

2. Kerjasama antar kelompok: Dalam lingkungan kerja yang baik, kerjasama antar kelompok atau tim sangat penting. Sebuah perusahaan harus memiliki lingkungan kerja yang saling mendukung dan memperkuat kerjasama antar karyawan. Kerjasama yang baik antar kelompok membantu karyawan untuk berbagi informasi, ide, dan pengalaman, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih produktif.
3. kelancaran komunikasi: Komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Sebuah perusahaan harus memiliki lingkungan kerja yang memperhatikan dan memastikan kelancaran komunikasi antar karyawan dan pimpinan. Komunikasi yang lancar dan efektif membantu mengurangi pengertian, meningkatkan koordinasi, serta membangun hubungan yang lebih kuat antara karyawan dan pimpinan.

Lingkungan kerja non fisik mencakup segala aspek yang terkait dengan interaksi dan hubungan kerja dengan atasan dan rekan-rekan sekerja. Agar terjalin hubungan kerja yang harmonis dan efektif dengan orang lain, beberapa hal penting perlu diperhatikan; tahu posisi diri, pengaturan waktu, menjaga keharmonisan, adanya kecocokan, memahami dampak kata-kata atau tindakan anda pada diri orang lain, pengendalian desakan dalam diri, jangan mengatur orang lain sampai kita mampu mengatur diri sendiri, tidak mengumbar kemarahan pada orang lain dan bersikap bijaksana. Penerapan hubungan kerja yang baik antar pegawai memiliki dampak positif

pada suasana kerja di perusahaan. Beberapa dampak positif yang dapat dilihat pada suasana kerja adalah sebagai berikut:

1. Tidak terdapat konflik antar pegawai

Ketika hubungan kerja antar pegawai terjalin dengan baik, maka hal tersebut dapat mencegah timbulnya konflik antar pegawai. Karyawan akan bekerja dengan lebih baik karena mereka tidak terganggu oleh konflik yang tidak perlu.

2. Setiap pegawai bersemangat dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi pekerjaannya.

Ketika hubungan kerja antar pegawai baik, maka setiap pegawai akan merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Hal ini akan mempengaruhi semangat dan gairah pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

3. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan kekeluargaan

Hubungan kerja yang baik antar pegawai memungkinkan setiap masalah yang diselesaikan dapat diselesaikan secara kekeluargaan. Pegawai akan saling membantu dan bekerja sama untuk menyelesaikan masalah tersebut.

4. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman



Hubungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang santai dan penuh keakraban. Karyawan tidak merasa tertekan atau cemas karena mereka tahu bahwa hubungan kerja dengan sesama pegawai baik dan harmonis.

5. Adanya saling menghargai dan percaya antar pegawai

Ketika hubungan kerja antar pegawai baik, maka akan tercipta saling menghargai dan percaya antar pegawai.

Suasana kerja yang mencerminkan hubungan kerja yang sukses antara bawahan dan atasan adalah sebagai berikut:

1. Penghormatan dan penghargaan yang sungguh-sungguh dari para pegawai terhadap kepemimpinan atasan mereka.
2. Atasan dianggap sebagai rekan kerja yang perlu didukung dalam segala kebijakan, bukan sebagai majikan yang menakutkan.
3. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah yang dihadapi oleh bawahan, dengan upaya mencari solusi untuk mengatasi masalah tersebut.
4. Upaya dari atasan untuk memberikan contoh yang baik dalam pekerjaan sebagai tauladan bagi bawahan.
5. Motivasi yang tinggi dari para bawahan untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka raih.

### **2.1.3 Beban Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja ialah tanggung jawab, jumlah tugas, dan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan ketegangan dan stress pada individu yang mengalaminya. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja yang terlalu tinggi, dan volume kerja yang terlalu banyak (Suntoyo,2012).

Menurut Soleman (2011) Beban kerja adalah suatu ukuran dari jumlah tugas dan kewajiban yang harus ditangani oleh karyawan dalam suatu jabatan atau unit organisasi dalam suatu periode waktu tertentu. Besaran beban kerja dapat dihitung dengan mengalikan volume kerja yang harus dilakukan dengan norma waktu yang diberikan untuk menyelesaikannya. Ketika perusahaan menetapkan target yang lebih tinggi dari biasanya, karyawan akan menghadapi tuntutan untuk meningkatkan produktivitas dan bekerja lebih keras. Ini dapat memaksa karyawan untuk bekerja lebih lama atau bahkan melakukan tugas-tugas di luar jam kerja mereka. Namun jika tanggung jawab yang diberikan terlalu besar dan melebihi kemampuan karyawan, hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa terbebani dan merasa kesulitan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

Menurut Vanchapo (2020), beban kerja merujuk pada kemampuan fisik dan mental seseorang untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Dalam hal

ini, beban kerja yang diberikan kepada karyawan harus sejalan dan sepadan dengan kemampuan fisik dan mental mereka. Dalam konteks ini, beban kerja dapat dianggap sebagai beberapa tindakan atau langkah kerja yang harus dilakukan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Mahawati et al. (2021), beban kerja adalah kapasitas tugas yang diberikan kepada pegawai, baik secara jasmani maupun psikis, yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Setiap tugas yang diberikan kepada pegawai merupakan sebuah beban yang harus dipikul, dan setiap pegawai memiliki keahlian masing-masing untuk mengatasi beban kerja yang diberikan.

Beban kerja merupakan aspek penting dalam dunia kerja. Sebagaimana definisinya oleh Nabawi (2019), beban kerja dapat diartikan sebagai sebuah proses yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas atau kumpulan kerjaan yang berkaitan dengan indikatornya dalam waktu tertentu. Pada dasarnya, beban kerja mencerminkan seberapa besar beban yang diberikan oleh pekerjaan terhadap karyawan. Namun, tidak semua beban kerja sesuai dengan kemampuan dan kapasitas karyawan. Jika beban kerja terlalu tinggi, maka dapat menimbulkan ketegangan antara tugas yang harus dilaksanakan dengan kemampuan karyawan.

Berdasarkan definisi beban kerja yang telah dimiliki sebelumnya, dapat diartikan bahwa beban kerja merupakan tanggung jawab dan kewajiban yang diberikan oleh

perusahaan kepada karyawan. Tanggung jawab tersebut terkait dengan tugas-tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

### **2.1.3.2 Indikator Beban Kerja**

Adapun indikator dari beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017) antara lain:

a) Kondisi pekerjaan

Pengertian kondisi pekerjaan berkaitan dengan pemahaman karyawan terhadap pekerjaannya. Sebagai contoh, karyawan yang berada di divisi produksi akan terlibat dalam pengoperasian mesin-mesin produksi. Kemampuan dan pemahaman karyawan dalam menguasai mesin-mesin tersebut akan berpengaruh pada pencapaian target produksi yang telah ditetapkan.

b) Penggunaan waktu kerja

Melaksanakan waktu kerja sesuai dengan SOP yang ada dapat mengurangi beban kerja karyawan. Namun, dalam beberapa kasus, organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP sehingga waktu kerja yang ditetapkan untuk karyawan dapat menjadi sangat terbatas atau terlalu berlebihan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan konveksi menetapkan target produksi sebanyak 40 potong pakaian per hari untuk karyawan, sedangkan kemampuan rata-rata karyawan hanya sekitar 20 potong per hari. Meskipun pada awalnya karyawan mungkin mampu menyelesaikan tugas ini, namun secara bertahap pekerjaan tersebut akan menjadi sangat melelahkan dan

memerlukan energi fisik dan psikis yang lebih besar dari pada tugas yang sesuai dengan kemampuan rata-rata karyawan.

c) Target yang harus dicapai

Penetapan target kerja oleh perusahaan akan mempengaruhi beban kerja yang dialami oleh karyawan secara langsung. Jika waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu sangat terbatas atau tidak seimbang dengan volume kerja yang diberikan, maka beban kerja yang diterima oleh karyawan akan semakin besar dan terasa lebih berat.

### **2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan terjadinya turnover intention karyawan, yaitu keinginan untuk keluar dari pekerjaan atau organisasi. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja sehingga menyebabkan terjadinya turnover intention karyawan antara lain:

1. Ketidakseimbangan beban kerja: Jika beban kerja karyawan tidak seimbang dan terlalu banyak, hal ini dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental serta meningkatkan tingkat stres dan kebosanan.
2. Kurangnya dukungan dari manajemen: Jika manajemen tidak memberikan dukungan yang cukup, baik dalam hal sumber daya atau waktu yang cukup, karyawan mungkin merasa terbebani dan merasa tidak dihargai.

3. Kurangnya kesempatan untuk pengembangan karir: Karyawan yang merasa bahwa beban kerja mereka terlalu tinggi dan tidak memiliki kesempatan untuk pengembangan karir, mungkin akan mencari pekerjaan yang lebih menjanjikan atau lebih memuaskan.
4. Konflik peran: Jika karyawan diberi tugas atau tanggung jawab yang tidak sesuai dengan perannya atau memiliki tugas yang bertentangan, hal ini dapat meningkatkan tingkat stres dan ketidakpuasan kerja.

#### **2.1.3.4 Jenis-Jenis Beban Kerja**

1. Beban kerja berlebih secara kuantitatif

Beban kerja berlebih secara kuantitatif dapat menyebabkan beberapa dampak negatif pada karyawan. Pertama, tekanan waktu yang terus-menerus dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan penurunan produktivitas dan kinerja kerja yang buruk. Selain itu, tugas yang terlalu banyak dapat mengakibatkan pembagian waktu yang tidak seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang dapat menyebabkan konflik dan stres di luar tempat kerja. Beban kerja berlebih juga dapat menyebabkan kesalahan dan kurangnya kualitas kerja. Karyawan yang terlalu banyak bekerja dalam waktu yang terbatas mungkin merasa terburu-buru dan tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

## 2. Beban kerja kuantitatif terlalu sedikit

Penggunaan mesin di dunia kerja memang memberikan banyak keuntungan, seperti meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Mesin dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang lebih cepat dan efisien dibandingkan dengan cara manual yang dilakukan oleh pekerja. Namun, penggunaan mesin juga dapat berdampak pada kesehatan dan kesejahteraan pekerja, terutama jika pekerjaan yang dilakukan terlalu sederhana dan monoton.

## 3. Beban kerja berlebih kualitatif

Kemajuan teknologi telah membawa banyak perubahan dalam dunia kerja. Pekerjaan yang dulunya memerlukan penggunaan tangan sekarang telah berkurang karena mesin dan teknologi telah mengambil alih sebagian besar tugas fisik. Hal ini telah memicu pergeseran titik berat pekerjaan ke pekerjaan otak, di mana individu harus menggunakan kemampuan intelektual dan teknis yang lebih tinggi untuk menyelesaikan tugas mereka. Namun, pekerjaan yang lebih majemuk dan kompleks dapat mengakibatkan beban kerja kualitatif yang berlebihan bagi individu. Pekerjaan yang memerlukan keterampilan teknis yang tinggi, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan yang kompleks dapat meningkatkan tingkat stres dan kelelahan mental.

## 4. Beban kerja kuantitatif dan kualitatif berlebih

Proses pengambilan keputusan adalah bagian penting dalam dunia kerja. Keputusan yang tepat akan membawa manfaat bagi perusahaan, sedangkan keputusan yang salah dapat membawa dampak negatif yang cukup besar. Namun, proses pengambilan keputusan tidak selalu mudah dilakukan karena terdapat berbagai faktor yang mempengaruhinya, baik faktor kuantitatif maupun kualitatif.

## **2.1.4 Turnover Intention**

### **2.1.4.1 Pengertian Turnover Intention**

Intensi merujuk pada niat atau keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu. Dalam konteks organisasi, keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela dikenal sebagai . Terdapat beberapa faktor yang berpotensi mempengaruhi munculnya niat untuk berpindah pekerjaan (turnover intention) yang mencakup faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja dan faktor institusional seperti lingkungan kerja, tingkat upah, tingkat keterampilan, dan kualitas supervisi. Selain itu, karakteristik pribadi dari karyawan seperti tingkat intelegensi, sikap, pengalaman masa lalu, jenis kelamin, minat, usia, dan lamanya masa kerja juga dapat berperan dalam memengaruhi kecenderungan karyawan untuk memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

*Turnover intention* adalah kecenderungan atau intensitas keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau mencari pekerjaan baru di tempat lain. Menurut Mobley (2011:150), faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya turnover intention adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, dan ada banyak alasan



lain yang dapat memicu keinginan tersebut. Sementara menurut Dharma (2013:1), *intention* dapat diukur dengan derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu tiga bulan, enam bulan, satu tahun, atau dua tahun yang akan datang.

Menurut Yucel (2012:2), dapat diartikan sebagai faktor mediasi antara sikap karyawan yang mempengaruhi niat untuk keluar dari perusahaan dan tindakan nyata karyawan untuk benar-benar keluar dari perusahaan. Sementara menurut Issa (2013:526), didefinisikan sebagai niat untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Hal ini dapat mempengaruhi status perusahaan dan produktivitas karyawan. Tingginya tingkat *intention* dapat menyebabkan kehilangan karyawan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang berharga bagi perusahaan, serta mempengaruhi semangat dan motivasi karyawan yang tinggal di perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diartikan sebagai keinginan individu untuk keluar dari organisasi atau mencari peluang di luar organisasi tersebut. Keinginan ini dapat dipicu oleh berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal, seperti kondisi kerja yang kurang memuaskan, kurangnya kesempatan pengembangan karir, keinginan untuk mencari gaji atau manfaat yang lebih baik, atau kurangnya dukungan dari rekan kerja dan manajemen.

#### 2.1.4.2 Jenis-Jenis Turnover Intention

Secara umum, karyawan yang mengalami *turnover* dari perusahaan dapat disebabkan oleh dua hal, yaitu diberhentikan atau keluar secara sukarela.

##### 1. Diberhentikan

karyawan dapat mengalami *turnover* karena diberhentikan oleh perusahaan akibat dari berbagai alasan, seperti penurunan permintaan pasar, restrukturisasi organisasi, ketidakmampuan karyawan dalam memenuhi target atau standar yang telah ditetapkan, atau pelanggaran etika dan aturan perusahaan. Dalam situasi seperti ini, karyawan yang diberhentikan biasanya kehilangan pekerjaannya secara tiba-tiba dan terkadang tanpa persiapan yang memadai, sehingga dapat menimbulkan dampak negatif pada kondisi finansial, sosial, dan psikologis karyawan.

##### 2. Keluar secara sukarela

karyawan dapat keluar secara sukarela dari perusahaan karena berbagai alasan seperti keinginan untuk mencari peluang kerja yang lebih baik, ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, ketidakcocokan dengan budaya organisasi, atau kurangnya kesempatan pengembangan karir. Dalam situasi seperti ini, karyawan dapat memberikan pemberitahuan kepada perusahaan dan meninggalkan pekerjaannya setelah periode pemberitahuan yang telah ditetapkan. Meskipun pada dasarnya hal ini merupakan hak karyawan untuk mencari kesempatan yang lebih baik, tetapi jika terlalu banyak

karyawan yang keluar secara sukarela, maka dapat berdampak pada kinerja dan produktivitas perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2011), dapat dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya:

1. Perputaran secara tidak sukarela

perputaran karyawan dapat terjadi karena berbagai alasan, salah satunya adalah karena pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya. Hal ini bisa terjadi karena adanya ketidakcocokan atau ketidakseimbangan antara harapan dan nilai-nilai antara perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan. Selain itu, perputaran karyawan juga bisa disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang sedang dialami oleh perusahaan. Selain itu, kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan juga bisa menjadi faktor penyebab perputaran karyawan. Misalnya, karyawan yang tidak memenuhi target kinerja yang ditetapkan atau melakukan pelanggaran etika kerja yang berlaku di perusahaan dapat menjadi alasan untuk melakukan perputaran karyawan.

2. Perputaran secara sukarela

Situasi ini terjadi ketika seorang karyawan memutuskan untuk mengakhiri hubungan kerjanya dengan perusahaan, baik karena alasan pribadi maupun profesional lainnya. Alasan-alasan tersebut bisa beragam, seperti mencari pekerjaan dengan gaji yang lebih baik di tempat lain, mencari peluang karir yang lebih menjanjikan, pertimbangan

geografis, atau karena alasan pribadi dan keluarga. Setiap karyawan memiliki pendekatan yang berbeda dalam menghadapi peristiwa perpindahan pekerjaan tersebut.

Perusahaan perlu mempertimbangkan keadaan yang dialami oleh karyawan dan memberlakukan kebijakan yang sesuai. Jika memungkinkan, perusahaan harus berusaha untuk mempertahankan karyawan tersebut, namun jika karyawan sudah tidak memungkinkan untuk tetap bekerja, perusahaan perlu mengambil keputusan yang bijaksana dalam menghadapi situasi turnover tersebut.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover intention**

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan perpindahan atau dari suatu perusahaan. Menurut Mobley (2011:121), meliputi;

1. Tingkat pergantian karyawan yang relatif rendah dapat berkaitan dengan besar kecilnya organisasi, karena organisasi yang lebih besar memiliki kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, menerapkan seleksi personalia yang canggih, memiliki proses manajemen sumber daya manusia yang lebih matang, serta sistem imbalan yang lebih kompetitif. Selain itu, organisasi besar juga seringkali melakukan penelitian yang difokuskan pada strategi pengelolaan pergantian karyawan.
2. Besar kecilnya unit kerja dapat memiliki hubungan dengan pergantian karyawan melalui faktor-faktor lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Terdapat indikasi bahwa unit kerja yang lebih

kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, cenderung memiliki tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.

3. Para peneliti telah menegaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat gaji dan tingkat pergantian karyawan. Selain itu, faktor yang mempengaruhi variasi pergantian sukarela antar industri adalah tingkat penghasilan relatif. Pergantian karyawan cenderung terjadi pada tingkat yang lebih tinggi di industri yang memberikan gaji rendah.
4. Pentingnya bobot pekerja telah menjadi perhatian utama dalam mempertimbangkan variabel individual, karena dugaan bahwa tanggapan dan sikap terhadap pekerjaan sangat dipengaruhi oleh perbedaan individu. Dalam konteks ini, perhatian difokuskan pada hubungan antara pergantian karyawan dan karakteristik pekerjaan tertentu, seperti rutinitas atau pengulangan tugas, serta tingkat otonomi atau tanggung jawab dalam pekerjaan.
5. Penelitian tentang gaya penyeliaan menunjukkan bahwa kelompok kerja yang memiliki tingkat pergantian karyawan tertinggi adalah yang memiliki supervisor yang bersikap acuh tak acuh, terlepas dari tingkat strukturalnya. Selain itu, ditemukan bahwa kurangnya perhatian dari penyeliaan merupakan alasan kedua yang paling sering disebut sebagai penyebab utama pengunduran diri karyawan.

Faktor-faktor individual, meliputi :

1. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kondisi di mana persepsi dan penilaian individu tidak sesuai dengan apa yang mereka alami dalam situasi pekerjaan.
2. Hubungan antara tingkat pembayaran dan tingkat pergantian karyawan merupakan prinsip yang cukup diakui untuk menyatakan bahwa pembayaran menjadi faktor utama yang secara hipotetis mempengaruhi tingkat pergantian karyawan dalam setiap analisis organisasi.
3. Kurangnya kesempatan untuk mendapatkan promosi dianggap sebagai alasan utama bagi pengunduran diri karyawan. Mengetahui aspirasi karier dan kesempatan promosi individu akan menjadi harapan-harapan terhadap karier yang mempengaruhi tingkat kepuasan dan berinteraksi dengan keputusan karyawan untuk berpindah pekerjaan.
4. Bobot pekerjaan merupakan salah satu faktor yang memiliki korelasi kuat dengan tingkat kepuasan dan berpengaruh terhadap tingkat pergantian karyawan.
5. Harapan untuk menemukan pekerjaan baru memiliki dukungan empiris yang kuat, menunjukkan bahwa variabel ini signifikan dan layak mendapatkan perhatian dalam analisis pergantian karyawan pada tingkat individu
6. Tekanan jiwa adalah keadaan dinamis di mana seseorang dihadapkan pada peluang, hambatan, atau keinginan untuk mencapai apa yang diinginkannya dan

melakukan hal-hal yang disenanginya. Penyelesaiannya tidak dapat diprediksi, namun berpotensi menghasilkan dampak penting

7. Keikatan terhadap organisasi mengacu pada tingkat identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi.
8. Hubungan di antara rekan kerja, hubungan kerja, dan tingkat kepuasan bekerja tidaklah sederhana. Hubungan kerja melibatkan berbagai dimensi yang mencerminkan kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individu, serta interaksi antara individu dan lingkungan kerja.
9. Niat untuk pergi atau tinggal, sebagai suatu konsep perilaku niat seseorang harus menjadi peramal perilaku yang baik. Secara empiris ukuran-ukuran perilaku niat untuk pergi atau tinggal terlihat sebagai salah satu dari peramal pergantian karyawan yang terbaik pada tingkat individu.
10. Penyeliaan dapat memiliki keterkaitan dengan pergantian karyawan, khususnya dalam hal penerimaan karyawan baru untuk mengelola interaksi antara atasan dan bawahan..
11. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik dan sosial. Aspek fisik mencakup faktor seperti suhu, cuaca, struktur bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sementara itu, aspek sosial meliputi budaya kerja, hubungan dengan rekan kerja, tingkat kompensasi, beban kerja, dan kualitas kehidupan kerja. Lingkungan kerja memiliki potensi untuk mempengaruhi tingkat pergantian karyawan.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Turnover Intention**

Terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur seperti yang dijelaskan oleh Mobley (2011:150) yaitu sebagai berikut :

1. Niat untuk berhenti bekerja

Ketidakpuasan kerja adalah salah satu faktor yang sering memicu individu untuk mempertimbangkan apakah akan tetap berada di lingkungan pekerjaan saat ini atau mencari pekerjaan baru. Namun, sebelum memutuskan untuk keluar dari pekerjaan, ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan.

2. Niat untuk keluar dari pekerjaan

Ketika seorang karyawan mulai merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan sering memikirkan untuk keluar, salah satu opsi yang mungkin dipertimbangkan adalah mencari pekerjaan di organisasi lain.

3. Niat untuk mencari pekerjaan lain

Ketika seorang karyawan telah memutuskan untuk mencari pekerjaan baru dan berhasil mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik, maka mereka akan merencanakan untuk keluar dari pekerjaan saat ini. Keputusan ini akan diambil setelah mempertimbangkan berbagai faktor, seperti gaji, manfaat, lingkungan kerja, peluang pengembangan karir, dan kepuasan kerja.



Indikator-indikator di atas dapat dijadikan referensi untuk meramalkan niat pergantian karyawan dan membantu perusahaan mengambil langkah-langkah untuk mencegah munculnya indikator tersebut, sehingga dapat mempertahankan karyawan dalam perusahaan..

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang memiliki hubungan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. 1** Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Alat analisis	Hasil Penelitian
1	Irwan Yantu, Agus Hakri Bokingo, Moh. Rizal D. Pade (2023) (Sinta 4)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Tenaga Kontrak di Rumah Sakit Aloeie Saboe Kota Gorontalo	Metode Regresi Linier Berganda	Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i> .
2	Adrias, Suhardi (2021) (Google Scholar)	Pengaruh Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan di PT Martindo Fine Foods	Metode Regresi Linier Berganda	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan begitupula Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
3	Esti Khomaryah, Supawi Pawenang, Sholichul Hadi A.B.(2020)	<i>Turnover Intention</i> PT. Efrata Retailindo ditinjau dari Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja	Metode Regresi Linier Berganda	Beban Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover</i> , sedangkan Kepuasan Kerja berpengaruh

	(Sinta 4)			negatif dan signifikan terhadap <i>turnover</i> .
4	Arif Partono Prasetio, Resya Mawaranti, dan Erni Martini. (2018)  (Sinta 2)	Peran Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan dalam Pengelolaan Tingkat <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Puskesmas Jasinga, Bogor	Metode eksplanatori dan analisis mediasi	Stres karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, akan tetapi stres secara signifikan positif mempengaruhi niat karyawan untuk mengundurkan diri. Selanjutnya, tidak ditemukan pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap keinginan untuk mengundurkan diri pada karyawan.
5	Desak Putu Rijasawitri, I Wayan Suana (2020)  (Google Scholar)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Stress Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Turnover Intention</i> di PT Kwalita Bali	Metode Regresi Linier Berganda	Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover intention</i> , Stress kerja berpengaruh positif terhadap , dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
6	Rutinaias Haholongan (2018)  (Sinta 2)	Stress Kerja, Lingkungan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Perusahaan	Metode Regresi Linier Berganda	variabel Stress Kerja berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> dan Work Environment berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i>
7	Eva Gayatri, Ani Muttaqiyathun (2020)	Pengaruh <i>Job insecurity</i> , Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Milenial.	Analisis regresi	<i>Job insecurity</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap , beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap , kepuasan kerja tidak

	(Google Scholar)			berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
--	------------------	--	--	---

## 2.3 Kerangka Pemikiran

### 2.3.1 Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention

Menurut ardiyanti (2019:12) Kepuasan kerja adalah penilaian subjektif yang mencerminkan sejauh mana kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi saat bekerja. Apabila suatu perusahaan tidak memberi rasa puas karyawan mungkin akan berpikir untuk meninggalkan perusahaan sehingga dapat merugikan perusahaan. Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Tisa Ayu Septiani, Dian Marlina Verawati, Ivo Novitaningtyas (2022) yang menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

### 2.3.2 Keterkaitan Antara Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention

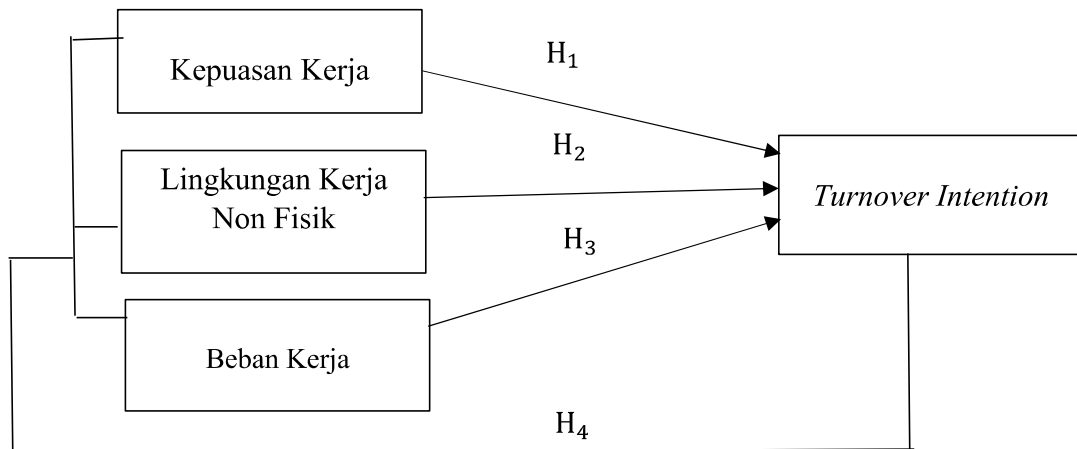
Lingkungan kerja non fisik (seperti budaya organisasi, dukungan sosial, dan keadilan organisasi) memiliki potensi untuk mempengaruhi tingkat kepuasan dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Jika karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja mereka dan merasa terikat dengan perusahaan, maka mereka mungkin cenderung untuk tetap tinggal di perusahaan dan memiliki niat yang rendah untuk berpindah ke perusahaan lain. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak memenuhi

harapan karyawan atau terdapat ketidakadilan dalam organisasi, maka karyawan mungkin memiliki niat yang tinggi untuk berpindah ke perusahaan lain. Pernyataan ini didukung oleh (Desak Putu Rijasawitri & I Wayan Suana, 2020) yang menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dimana semakin baik dan nyaman lingkungan kerja maka tingkat *turnover intention* semakin rendah.

### **2.3.3 Keterkaitan Antara Beban Kerja Terhadap Turnover Intention**

Beban kerja merupakan faktor yang penting dalam lingkungan kerja karena dapat mempengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Beban kerja yang berlebihan dapat memicu stres dan kelelahan, yang dapat mengarah pada kepuasan kerja yang rendah dan meningkatkan niat untuk berpindah ke perusahaan lain atau *turnover intention*. Di sisi lain, jika beban kerja dikelola dengan baik dan karyawan dapat mengatasi tuntutan pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa terlibat dengan perusahaan dan memiliki niat yang rendah untuk berpindah ke perusahaan lain. Pernyataan ini didukung oleh Ocha Medika Aditya, Basthoumi Muslih, dan Restin Meilina (2021) yang menunjukkan bahwa variabel beban kerja berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan teori pendukung diatas maka kerangka pemikiran adalah sebagai berikut.



**Gambar 2.1** Kerangka Pemikiran

**Sumber :** (Peneliti, 2023)

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *Turnover Intention* pada PT Sanwa Engineering Batam.

H2: Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *Turnover Intention* pada PT Sanwa Engineering Batam.

H3: Beban Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *Turnover Intention* pada PT Sanwa Engineering Batam.

H4: Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Beban Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.