

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, banyak perusahaan yang mencoba untuk berinovasi mengenai strategi yang dijalankan. Suatu perusahaan memiliki sumber daya manusia disamping sumber daya lainnya seperti mesin, material dan modal. Sumber daya manusia bukan lagi menjadi beban biaya saja bagi perusahaan namun sebagai investasi. Ardana dkk., (2016:3) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah harta atau asset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka harus memperhatikan dan memelihara karyawan dengan baik. Persiapan harus selalu dilakukan demi mendapatkan mutu yang tinggi dan kualifikasi yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan.

Dengan adanya kemajuan teknologi informasi di Bali khususnya akses jaringan internet di Indonesia terus mengalami peningkatan secara drastis yang berdampak pada peralihan transaksi dari cara tradisional ke transaksi modern yaitu *online*. Jasa pengiriman PT. Jalur Nugraha Ekakurir atau lebih dikenal dengan JNE Express telah lama berkecimpung di dunia ekspedisi, dimana sejarah pendiriannya di tahun 1990 dan akhirnya sampai saat ini berkembang pesat sebagai jasa ekspedisi atau jasa kurir hingga membentuk sebuah brand besar. Untuk meningkatkan pelayanan di kota Denpasar, perusahaan JNE menyediakan layanan *call center customer service (C3S)*

yaitu bagi para pelanggan setia yang bisa dihubungi selama jam kerja.) Denpasar dimana lembaga ini sebagai pelayan publik (masyarakat).

Kontribusi yang optimal dari karyawan merupakan sebuah bentuk pengabdian terhadap perusahaan, sehingga perusahaan perlu mempertahankannya dalam jangka waktu yang panjang. Salah satu faktor yang mempengaruhi sulitnya mengembangkan sumber daya manusia adalah tingginya *turnover intention*. *Turnover intention* sendiri mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola dan membimbing karyawan dengan baik. *Turnover intention* merupakan suatu keadaan dimana karyawan memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di perusahaan yang berbeda, dan *turnover* adalah penggerak keluarnya tenaga kerja dari tempatnya bekerja (Abdillah, 2016).

Menurut Harnoto (2016:2) *Turnover intention* adalah kadar atau intensitas karyawan yang memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan tersebut, banyak factor yang dapat menyebabkan *turnover intention* seperti adanya keinginan karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya. *Turnover* yang tinggi dapat berdampak buruk bagi organisasi seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja yang ada serta tingginya biaya pengelolaan SDM seperti biaya pelatihan yang sudah dilakukan pada karyawan sampai dengan biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Sartika, 2016).

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 10 orang karyawan pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar, fenomena menyangkut masalah *turnover intention* diketahui pada indikator memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*). Hal ini dikarenakan karyawan merasakan ketidakpuasan saat bekerja kerja. Ketidakpuasan yang dirasakan karyawan karena pembayaran upah yang minimum yakni Rp 50.000 per hari dengan jam kerja yang ekstra dan tidak mendapatkan uang lembur. Hal ini akan berdampak pada penurunan kemampuan karyawan untuk mengembangkan rencana strategis (Renstra) sebagai lembaga bisnis ekspidisi dalam menghadapi pesaing yang sejenis.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kompensasi. Menurut Rivai (2016) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksana fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Rivai, 2016). Tanpa adanya kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak dapat berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah setelah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Berbagai jenis kebutuhan manusia akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya, yang termasuk diantaranya keinginan untuk mendapatkan upah yang layak (Ranupandjoyo dan Rusman, 2016).

Werther and Davis dalam Kadarisman (2016) kompensasi adalah apa yang karyawan terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun non-finansial. Kompensasi adalah bayaran yang diberikan perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Menurut Mathis dan Jackson (2016) kompensasi/imbalance dapat berbentuk intrinsik/internal seperti pujian, termasuk dampak psikologis dari pemberian kompensasi, dan ekstrinsik/eksternal yang bersifat terukur, dapat berbentuk moneter maupun *non* moneter.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 10 orang karyawan pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar, fenomena menyangkut masalah kompensasi diketahui pada indikator gaji. Karyawan yang dengan profesi kurir JNE menerima gaji di bawah UMR Kota Denpasar. Adapun total keseluruhan gaji yang diterima oleh kurir JNE adalah sebesar Rp 2.350.000,- di mana nilai tersebut sudah termasuk dengan uang makan, uang transportasi dan insentif. Adapun total gaji yang diterima karyawan kontrak tersebut berada dibawah UMR Kota Denpasar sebesar Rp 2.700.000,- dan tidak cukup untuk biaya hidup mereka sehingga karyawan masih merasa kurang diperhatikan terkait kesejahteraannya, mereka masih mengeluhkan gaji yang diterima, sehingga membuat karyawan menjadi semakin enggan untuk mengembangkan dirinya dan enggan untuk berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Penelitian yang

dilakukan oleh Sasmita, dkk (2018), Zulfa dan Azizah (2020), Lubis dan Onsardi (2021) menunjukkan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian oleh Fitriani dan Yusiana (2020) serta Khotimah dan Partina (2021) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah stres kerja. Handoko (2016) mengemukakan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi kondisi lingkungan, seperti yang dinyatakan (Siddiqui dan Raja, 2016:160-165). Karyawan sering dihadapkan dengan berbagai masalah dalam perusahaan sehingga sangat mungkin untuk terkena stres yang pada akhirnya dapat menimbulkan ketidakpuasan pada pekerjaannya. Stres muncul saat karyawan tidak mampu memenuhi apa yang menjadi tuntutan-tuntutan pekerjaan. Ketidakjelasan apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas, tidak ada dukungan fasilitas untuk menjalankan pekerjaan, tugas-tugas yang saling bertentangan, merupakan contoh pemicu stres.

Menurut Gilang *et al.*, (2016) stres kerja merupakan tekanan yang dialami oleh setiap orang dalam menjalani kehidupan kerjanya, stres sendiri mengandung dua arti yaitu positif dan negatif tergantung bagaimana seseorang dapat mengatasi stres, dalam pandangan positif secara psikologis akan menumbuhkan motivasi dan semangat kerja sedangkan dalam makna negatif dapat menurunkan tingkat kinerja karyawan. Perusahaan harus

mampu meminimalisir stres kerja yang dialami oleh karyawan, sehingga kinerja karyawan semakin memenuhi apa yang menjadi tuntutan pekerjaan (Wartono, 2017).

Syahronica dkk. (2016:1-6) menyatakan semakin banyaknya kebutuhan hidup yang harus terpenuhi, beban kerja yang semakin berat, dan persaingan kerja yang semakin ketat dapat menimbulkan stres kerja. Kreitner & Kinicki (2016) mendefinisikan stres sebagai sebuah respon adaptif, yang di pengaruhi oleh karakteristik individu dan/atau proses psikologi, yang merupakan akibat dari tindakan eksternal, situasi atau kejadian yang membebankan tuntutan fisik dan psikologis pada diri seseorang. Dalam jangka waktu panjang, karyawan yang tidak dapat menahan stres kerja maka karyawan tidak mampu lagi bekerja diperusahaan. Stres kerja memiliki dampak buruk bagi organisasi dan karyawan. Stres yang dialami di tempat kerja juga memiliki hubungan positif dengan *turnover intention* (Kreitner & Kinicki, 2016).

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 20 orang karyawan, namun 14 orang karyawan masih mengeluhkan permasalahan stres kerja yang ada pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar. Fenomena menyangkut masalah stres kerja diketahui pada indikator tuntutan tugas. Banyaknya tuntutan tugas berupa pengiriman barang *customer* yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu dan karyawan masih membutuhkan waktu untuk beradaptasi pada pekerjaan. Hal ini tentunya akan berdampak pada *turnover intention* di dalam perusahaan. Beberapa penelitian mengenai stres kerja terhadap kerpuasan kerja juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil

yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Mukti dan Andriyani (2018), Azizah, dkk (2020), Mawadati dan Saputra (2020), Mardika dan Prima (2021) menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian oleh Wulandari dan Rizana (2020) menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh *turnover intention*.

Faktor ketiga yang mempengaruhi *turnover intention* adalah beban kerja. Menurut Munandar (2016) beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu (Moekijat, 2016). Sedangkan menurut Winarsunu (2018:84) beban kerja secara kuantitatif yaitu timbul karena tugas-tugas terlalu banyak atau sedikit. Sedangkan beban kerja kualitatif, jika pekerja merasa tidak mampu melaksanakan tugas atau tugas tidak menggunakan keterampilan atau potensi dari pekerja. Beban kerja adalah sesuatu yang terasa memberatkan, barang-barang atau sesuatu bawaan yang dipikul, yang sukar untuk dikerjakan sebagai tanggungan (Ali, 2017: 63).

Menurut Sunarso (2016) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi yang bersangkutan. Beban tersebut dapat berupa beban fisik maupun mental (Tarwaka, 2015:95). Kategori lain dari beban kerja adalah kombinasi dari beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja dapat berupa tuntutan tugas atau pekerjaan, organisasi dan lingkungan kerja (Manuaba, 2016). Beban

berarti tanggungan yang harus dikerjakan sebagai tanggungan yang menjadi tanggung jawabnya. Kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan bertujuan mendapatkan hasil pekerjaan (Sunarso, 2016).

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 10 orang karyawan pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar, fenomena menyangkut masalah beban kerja diketahui pada indikator target yang harus dicapai. Karyawan yang dengan profesi kurir JNE sedapat mungkin harus menyelesaikan puluhan bahkan ratusan pengiriman paket dalam kurun waktu kerja pukul 08.30 – 17.30 wita. Apabila pengiriman paket kepada *customer* belum terselesaikan, maka karyawan harus bekerja ekstra di luar jam kerja yang seharusnya dengan tanpa pemberian upah tambahan. Hal ini mengakibatkan karyawan akan bekerja hingga larut malam agar paket yang diantarkan dapat diterima oleh *customer* JNE. Di samping itu, pengiriman mampu terselesaikan ini akan membuat kurir harus mengirimkannya di hari selanjutnya, sehingga akan menambah beban kerja kurir dikeesokan harinya. Dengan adanya target kerja yang harus dicapai membuat kurir merasa terbebani akan pekerjaan yang diluar jam kerja mereka. Beberapa penelitian mengenai stres kerja terhadap kerpuasan kerja juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Widiawati, dkk (2017), Gayatri dan Muttaqiyathun (2020), Wijaya dan Suhardiyah (2020), Purwati (2021) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian oleh Rizky, dkk (2021)

menunjukkan bahwa variabel beban kerja menunjukkan tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian permasalahan dan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* di PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun kedalam rumusan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar?
- 2) Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar?
- 3) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian mempunyai tujuan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana pengaruh kompensasi, stres kerja, dan beban kerja terhadap *turnover intention* di PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar. Selain itu untuk memberikan kontribusi sebagai bahan referensi untuk penelitian sejenis.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

#### 1) Bagi Instansi

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi instansi, selain itu juga dapat memberikan gambaran bagi perusahaan dalam membuat strategi yang baik dan terarah untuk mengelola perusahaan di masa yang akan datang secara efektif dan efisien.

#### 2) Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi bacaan perpustakaan di Fakultas Ekonomi khususnya bagi peneliti selanjutnya yang akan mengadakan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia.

#### 3) Bagi peneliti

Merupakan tambahan pengetahuan dari dunia praktis yang sangat berharga untuk dihubungkan dengan pengetahuan teoritis selama kuliah.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kompensasi**

###### **1) Pengertian Kompensasi**

Menurut Handoko (2016), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi adalah proses pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan, serta sistem kompensasi organisasi untuk mencapai sasrannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi serta komitmen mereka. Siagian (2016) menyatakan bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan sistem kompensasi/imbalan, kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan mutlak perlu diperhitungkan. Harnanik (2016) menyatakan bahwa kompensasi adalah tingkat kepuasan terhadap semua bentuk *retum* baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang di sumbangkan ke perusahaan. Djati (2016) menyatakan bahwa kompensasi adalah kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Menurut Rivai (2016) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksana fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual

sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Rivai, 2016). Tanpa adanya kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak dapat berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah setelah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Berbagai jenis kebutuhan manusia akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya, yang termasuk diantaranya keinginan untuk mendapatkan upah yang layak (Ranupandjyo dan Rusman, 2016).

Werther and Davis dalam Kadarisman (2016) kompensasi adalah apa yang karyawan terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun non-finansial. Kompensasi adalah bayaran yang diberikan perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Menurut Mathis dan Jackson (2016) kompensasi/imbalan dapat berbentuk intrinsik/internal seperti pujian, termasuk dampak psikologis dari pemberian kompensasi, dan ekstrinsik/eksternal yang bersifat terukur, dapat berbentuk moneter maupun *non* moneter.

Berdasarkan pengertian kompensasi yang telah di uraikan diatas, dapat dinyatakan bahwa yang di maksud dengan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak

langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka yang diberikan kepada organisasi.

## 2) Tujuan Kompensasi

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah/mendekati hal yang dicapai. Menurut Sutrisno (2016) ada beberapa tujuan kompensasi yang perlu diperhatikan yaitu:

- a) Menghargai prestasi kerja
- b) Menjamin keadilan
- c) Mempertahankan Karyawan
- d) Memperoleh Karyawan yang bermutu
- e) Pengendalian biaya
- f) Memenuhi peraturan peraturan

## 3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016) menjelaskan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

- a) Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
- b) Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- c) Serikat buruh/ Organisasi Karyawan
- d) Produktivitas kerja Karyawan
- e) Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres
- f) Biaya Hidup/ *Cost of Living*
- g) Posisi Jabatan
- h) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

- i) Kondisi Perekonomian Kerja
- j) Jenis dan Sifat Pekerjaan

#### 4) Karakteristik Kompensasi

Menurut Simamora (2016) terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Arti penting, sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas diantara orang-orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang didalam organisasi. Dengan demikian tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan-imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan-imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda didalam organisasi.
- b) Fleksibilitas, jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik dari anggota-anggota individu, dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan-imbalan memerlukan beberapa tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang system imbalan yang terkait dengan individu-individu.

- c) Frekuensi, semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, imbalan yang sangat didambakan adalah imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan anti pentingnya.
- d) Visibilitas, imbalan-imbalan yang dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan. Imbalan-imbalan yang kelihatan memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.
- e) Biaya, sistem kompensasi nyata sekali tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan-imbalan yang tercakup. Jelasnya, semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan yang berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, dan karena sifat mendasar biaya yang timbulkannya, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi.

### **5) Indikator Kompensasi**

Adapun indikator kompensasi menurut Rivai (2016) adalah sebagai berikut:

#### **a) Gaji**

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang di terima karyawan sebagai konsekuensi dalam kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai

tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang di terima seorang dari keanggotaanya dalam sebuah perusahaan.

b) Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah di laksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifikasi yang ditetapkan oleh perusahaan, atau untuk dedikasinya kepada perusahaan. Contohnya: THR, Bonus Tahunan.

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang di tentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja, ini di rancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktifitas kerjanya.

d) Fasilitas yang memadai

Fasilitas yang memadai merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan

sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

## **2.1.2 Stres Kerja**

### **1) Pengertian Stres Kerja**

Menurut Hermita, (2016:17) stres merupakan suatu tanggapan adaptif, ditengahi oleh perdebatan individual dan / atau proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi, atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang. Menurut Setiyana (2016: 384) stres kerja adalah konstruk yang sangat sulit didefinisikan, stres dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berlari dari masalah, sejak beberapa pekerja membawa tingkat pekerjaan pada kecenderungan stres, stress kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stres pada pekerjaan, karakteristik individual, dan stresor di luar organisasi. Stres kerja adalah sesuatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Stres merupakan ketidakmampuan mengatasi ancaman yang dihadapi oleh mental, fisik, emosional dan spiritual manusia yang pada suatu saat dapat mempengaruhi kesehatan fisik manusia tersebut. Stres adalah persepsi kita terhadap situasi atau kondisi di dalam lingkungan kita sendiri. Pengertian lain menyatakan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi

seseorang. Jika seorang karyawan mengalami stres yang terlalu besar, maka akan mengganggu kemampuan seseorang tersebut untuk menghadapi lingkungan dan pekerjaannya Hariyono (2016:193).

Mangkunegara (2016) menyebutkan juga stres kerja sebagai perasaan tekanan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Hasibuan (2016:204) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang, orang yang stres menjadi *nervous* dan merasakan kecemasan yang kronis. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka (Rivai, 2016:516).

Handoko (2016) mengemukakan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi kondisi lingkungan. Stres kerja merupakan suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang. Secara lebih khusus, stres terkait dengan kendala dan tuntutan. Kendala adalah kekuatan yang mencegah individu dari melakukan apa yang sangat diinginkan sedangkan tuntutan adalah hilangnya sesuatu yang sangat diinginkan (Robbins, 2016).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang menyebabkan menciptakan adanya ketidakseimbangan kondisi fisik, dan psikis pada karyawan yang

bersumber dari individu maupun organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikologis, perilaku karyawan.

## 2) Faktor-Faktor Stres Kerja

### a) Faktor Lingkungan

Robbins (2016:138) menjelaskan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam organisasi tersebut.

#### (1) Ketidakpastian Ekonomi

Ketidakpastian harga barang yang cenderung untuk terus naik sedangkan kenaikan gaji karyawan tidak terlalu signifikan dengan kenaikan harga barang dan bahkan gaji karyawan cenderung tetap hal inilah yang akan membuat karyawan menjadi stres karena kebutuhan pokoknya tidak tercukupi.

#### (2) Ketidakpastian Politis

Batasan birokrasi menjadi salah satu sumber stres yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan akan merasa tertekan atau stres apabila karyawan merasa ada ancaman terhadap perubahan politik.

#### (3) Ketidakpastian Teknologis

Menurut Robbins (2016:138), inovasi baru dapat membuat keterampilan dan pengalaman seorang karyawan usang dalam waktu yang sangat pendek.

## b) Faktor Organisasi

Menurut Robbins (2016:138) menjelaskan banyak sekali faktor dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Faktor – faktor yang dimaksud adalah sebagai berikut:

### (1) Tuntutan Tugas

Tuntutan tugas merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu, kondisi kerja, dan tata letak kerja *fisile lini* perakitan dapat memberi tekanan pada orang bila kesepakatan dirasakan berlebihan.

### (2) Tuntutan Peran

Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan hampir tidak bisa dirujuk atau dipuaskan.

### (3) Tuntutan Antar Pribadi

Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain kurangnya dukungan sosial, rekan-rekan, dan hubungan pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, teristimewa diantara para karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

### (4) Struktur Organisasi

Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi (pembedaan) dalam organisasi, tingkat aturan dan pengaturan serta dimana keputusan diambil, aturan yang berlebihan dan kurangnya

partisipasi dalam keputusan mengenai seorang karyawan, bila kebijakan yang dibuat oleh struktur organisasi tidak memperhatikan perbedaan dalam organisasi maka akan dapat menimbulkan stres bagi karyawan karena kebijakan yang sepihak.

(5) Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi menggambarkan gaya manajerial dari eksekutif senior organisasi beberapa pejabat eksekutif keputusan menciptakan suatu budaya yang dicirikan oleh ketegangan, rasa takut dan kecemasan karyawan.

(6) Tahap Hidup Organisasi

Organisasi berjalan melalui suatu siklus, didirikan, tumbuh dan menjadi dewasa dan akhirnya merosot. Suatu tahap kehidupan organisasi yaitu dimana dia ada dalam daur empat tahap ini, menciptakan masalah dan tekanan yang berbeda untuk para karyawan.

c) Faktor Individual

Robbins (2016:138) menjelaskan faktor individual disini bisa mencakup faktor-faktor dalam kehidupan pribadi karyawan adalah sebagai berikut.

(1) Masalah Keluarga

Masalah keluarga, secara konsisten menunjukkan bahwa orang menganggap hubungan pribadi dan keluarga sebagai sesuatu yang berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya suatu hubungan dan kesulitan disiplin pada anak-anak merupakan contoh dari masalah

hubungan yang menciptakan stres bagi para karyawan dan terbawa ke tempat kerja.

(2) Masalah Ekonomi

Masalah ekonomi diciptakan oleh individu yang terlalu merentangkan. Sumber daya keraguan karyawan merupakan suatu perangkat kesulitan pribadi lain yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu perhatian karyawan terhadap kerja.

(3) Kepribadian

Suatu faktor individual penting yang mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar dari seseorang artinya gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya mungkin berasal dalam kepribadian orang itu. Stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, *turnover* karyawan tinggi, tingkat absensi yang tinggi dan kecelakaan kerja.

### 3) Indikator Stres Kerja

Menurut Robbins (2016) terdapat 5 (lima) indikator dari stres kerja menurut sebagai berikut:

- a) Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja dan letak fisik.
- b) Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi
- c) Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.

- d) Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.
- e) Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi. Beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

### **2.1.3 Beban Kerja**

#### **1) Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja adalah istilah yang mulai dikenal sejak tahun 1970-an. Banyak ahli yang telah mengemukakan definisi beban kerja sehingga terdapat beberapa definisi yang berbeda mengenai beban kerja. Ia merupakan suatu konsep yang multi-definisi, sehingga sulit diperoleh satu kesimpulan saja mengenai definisi yang tepat (Nurdin, 2016). Pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Dhania, 2016:16).

Menurut Permendagri No. 12/2008 beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Menurut Gibson dan Ivancevich (2016:163) beban kerja adalah tekanan sebagai tanggapan yang tidak dapat menyesuaikan diri, yang dipengaruhi oleh perbedaan individual atau proses psikologis, yakni suatu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (lingkungan, situasi, peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologi atau fisik) terhadap seseorang.

Menurut Munandar (2016) beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu (Moekijat 2016). Sedangkan menurut Winarsunu (2018:84) beban kerja secara kuantitatif yaitu timbul karena tugas-tugas terlalu banyak atau sedikit. Sedangkan beban kerja kualitatif, jika pekerja merasa tidak mampu melaksanakan tugas atau tugas tidak menggunakan keterampilan atau potensi dari pekerja. Beban kerja adalah sesuatu yang terasa memberatkan, barang-barang atau sesuatu bawaan yang dipikul, yang sukar untuk dikerjakan sebagai tanggungan (Ali, 2017: 63).

Menurut Sunarso (2016) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi yang bersangkutan. Beban tersebut dapat berupa beban fisik maupun mental (Tarwaka, 2015:95). Kategori lain dari beban kerja adalah kombinasi dari beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja dapat berupa tuntutan tugas atau pekerjaan, organisasi dan lingkungan kerja (Manuaba, 2016) . Beban berarti tanggungan yang harus dikerjakan sebagai tanggungan yang menjadi tanggung jawabnya. Kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan bertujuan mendapatkan hasil pekerjaan (Sunarso, 2016).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu.

## 2) Dimensi Beban Kerja

Menurut Munandar (2016:381-384), mengklasifikasikan beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut:

- a) Tuntutan Fisik. Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi faal dan psikologi seseorang. Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan pegawai harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan, selain istirahat yang cukup juga dengan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.
- b) Tuntutan tugas Kerja shif/kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua katagori yaitu:
  - (1) Beban kerja terlalu banyak/sedikit yakni kuantitatif yang timbul akibat dari tugas tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.

(2) Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit yakni kualitatif yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja. Beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarahkan semangat dan motivasi yang rendah untuk kerja, karena pegawai akan merasa bahwa dia tidak maju maju dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya (Sutherland & Cooper dalam Munandar 2016:387).

Sedangkan menurut Tarwaka (2016:131) sebagai berikut) dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performansi, yaitu:

- a) Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.
- b) Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- c) Beban tekanan psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi.

### 3) Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Faktor yang mempengaruhi beban kerja dalam penelitian Soleman (2016:85) adalah sebagai berikut

a) Faktor Eksternal:

- (1) Tugas, meliputi tugas bersifat seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang

bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.

- (2) Organisasi kerja meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, *shift* kerja, sistem kerja dan sebagainya.
- (3) Lingkungan kerja, ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja miniawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

#### b) Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh 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).

Menurut Soleman (2016:85) melakukan penelitian terhadap sejumlah orang yang dihadapkan pada kondisi-kondisi yang tidak menyenangkan dalam pekerjaannya. Kondisi-kondisi itu berupa suara bising, kejutan listrik, hambatan-hambatan dalam pekerjaan, birokrasi dan tugas-tugas yang diberikan. Diperoleh hasil bahwa orang-orang dalam penelitian tersebut menjadi kurang efektif dalam menjalankan tugas-tugas yang membutuhkan ketelitian dan konsentrasi, toleransi terhadap frustrasi dan kemampuan untuk mengamati gangguan persepsi. Mereka menunjukkan penurunan kepekaan terhadap orang lain dan bertambahnya perilaku agresif.

Faktor penekan diatas dikelompokkan dalam faktor-faktor situasioanl dan faktor diri pekerja. Faktor situasional terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan psikis.

a) Faktor Lingkungan Fisik

- (1) Rancangan ruang kerja (*Work space design*), meliputi kesesuaian pengaturan susunan kursi, meja dan fasilitas kantor lainnya. Hal ini berpengaruh cukup besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja pegawai.
- (2) Rancangan pekerjaan (termasuk peralatan dan prosedur kerja), meliputi peralatan kerja dan prosedur atau metode kerja. Peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya, akan mempengaruhi kesehatan dan hasil kerja.
- (3) Kondisi fisik lingkungan kerja (kebisingan, ventilasi, penerangan). Penerangan, ventilasi dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan dalam bekerja.
- (4) Tingkat *visual privacy* serta *acoustical privacy*. Pekerjaan-pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan *privacy* bagi pegawainya. *Privacy* diartikan sebagai keleluasaan pribadi terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dari kelompoknya. *Visual privacy* berhubungan dengan faktor penglihatan, sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran. Biasanya *acoustical privacy* lebih besar pengaruhnya dari pada *visual privacy*.

b) Faktor Lingkungan Psikis

Lingkungan psikis di lingkungan kerja dapat berdampak positif atau negatif. Hal ini sangat bergantung bagaimana individu menanggapi. Faktor lingkungan psikis merupakan hal-hal yang menyangkut hubungan sosial dan keorganisasian. Davis (1984), mengemukakan beberapa kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yang meliputi:

- (1) Pekerjaan yang berlebihan (*Work Overload*)
- (2) Desakan waktu (*Time urgency*)
- (3) Sistem Pengawasan yang buruk (*Poor quality of supervisor*)
- (4) Kurang Tepatnya pemberian kewenangan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (*Inadequate authority to match responsibilities*)
- (5) Kurangnya umpan balik prestasi kerja (*insufficient performance feedback*)
- (6) Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*)
- (7) Perbedaan nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai yang dimiliki pekerja (*differences between company's and employee's*)
- (8) Frustrasi (*frustration*)
- (9) Perubahan-perubahan dalam segala bentuk (*change of anytipe*)
- (10) Perselisihan antar pribadi dan antar kelompok (*interpersonal and intergroup conflict*)
- (11) Suasana politik yang tidak aman (*insecure political climate*)

#### 4) Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namun O'Donnell & Eggemeier dalam Muskamal (2016) telah menggolongkan secara garis besar ada dua kategori pengukuran beban kerja. Dua kategori tersebut yaitu:

- a) Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*).
- b) Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/ aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu.
- c) Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu tugas/ pekerja tertentu.

#### 5) Manfaat Pengukuran Beban Kerja

Menteri Dalam Negri dalam Peraturan Menteri Dalam Negri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negri Dan Pemerintah Daerah dalam Muskamal

(2016) menjelaskan bahwa dilakukannya pengukuran beban kerja memberikan beberapa manfaat kepada organisasi, yakni:

- a) Penataan/ penyempurnaan struktur organisasi.
- b) Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit.
- c) Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja.
- d) Sarana peningkatan kinerja kelembagaan.
- e) Penyusunan standar beban kerja jabatan/ kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural.
- f) Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi.
- g) Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan.
- h) Program promosi pegawai.
- i) Reward and punishment terhadap unit atau penjabat.
- j) Bahan penyempurnaan program diklat.
- k) Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.
- l) Beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi.

#### **6) Indikator-Indikator Beban Kerja**

Menurut Putra (2016) indikator beban kerja adalah sebagai berikut:

- a) Target yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk menggiling,

melinting, mengepak dan mengangkut. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

b) Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

c) Penggunaan Waktu Kerja

Waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran, atau waktu baku atau dasar).

d) Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

#### **2.1.4 Turnover Intention**

##### **1) Pengertian *Turnover Intention***

Menurut Mathis dan Jackson (2016:125), perputaran adalah proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. *Turnover Intention* adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara perputaran (*turnover*) adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja secara sukarela atau pindah kerja dari tempat kerja ke tempat kerja lain. *Turnover* yang tinggi

mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja diperusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan *recruitment*, pelatihan yang memerlukan biaya yang sangat tinggi, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan.

Menurut Rivai (2016:238) *turnover* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Menurut Siregar (2016:214) *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Menurut Mobley (2016:44), *turnover* karyawan adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Namun *turnover* lebih mudah dilihat dari sudut pandang negatif saja. Padahal ada kalanya *turnover* justru memiliki implikasi-implikasi sebagai perilaku manusia yang penting, baik dari sudut pandang individual maupun dari sudut pandang sosial.

Menurut Ghayyur dan Waseef (2016) *turnover intention* adalah niat yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan untuk meninggalkan organisasi. Niat sukarela yang dimaksud adalah sebuah bentuk kesediaan karyawan untuk meninggalkan posisi mereka pada organisasi kerja. Ucho *et al.* (2016) menyatakan *Turnover intention* adalah keinginan berpindah kerja sebagai hasrat keinginan untuk mencari peluang pekerjaan alternatif di perusahaan lainnya. *Turnover intention* di suatu tempat kerja semakin

lazim karena karyawan semakin menuntut hubungan kerja yang sesuai dengan keinginan mereka (Kim dan N Mat, 2017).

Berdasarkan definisi dan penjelasan diatas dapat dinyatakan bahwa *turnover intention* merupakan niat atau keinginan dari diri sendiri untuk berpidah dari tempat pekerjaan yang lama dan mencari pekerjaan yang dirasakan lebih baik dari pekerjaan sebelumnya.

## 2) Indikasi Terjadinya *Turnover Intention*

Indikasi terjadinya *turnover intention* menurut Harnoto (2016) adalah sebagai berikut:

### a) Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

### b) Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

### c) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d) Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakankebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

e) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk pegawai yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif pegawai ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

**3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terjadinya *Turnover Intention***

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* menurut Hartono (2018) sebagai berikut:

a) Usia

*Tingkat turnover* yang cenderung lebih tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan lebih dari besar melalui coba-coba tersebut.

b) Lama Kerja

Semakin lama masa kerja semakin rendah kecendrungan *Turnover* yang akan terjadi. *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa

kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan *Turnover* tersebut.

c) Tingkat Pendidikan dan Intenlegensi

Dikatakan bahwa mereka yang mempunyai tingkat intelegensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton.

d) Keterikatan Terhadap Perusahaan

Pekerja yang mempunyai keterikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perusahaan memiliki rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup serta gambaran dari positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

**4) Dampak Dari *Turnover Intention***

*Turnover* ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti:

- a) Biaya penarikan karyawan.
- b) Biaya latihan.
- c) Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.

- d) Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- e) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- f) Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- g) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
- h) Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

### 5) Indikator *Turnover Intention*

Menurut Halimah, dkk (2016:5) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

- a) Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*)

Mencerminkan individu untuk berfikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

- b) Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatif*)

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

- c) Niat untuk keluar (*Intention to quit*)

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

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh kompensasi, stres kerja, dan beban kerja terhadap *turnover intention* di PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

- 1) Widiawati, dkk (2017) meneliti Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT Geogiven Visi Mandiri Semarang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel beban kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil uji t diperoleh t hitung  $3,074 > t$  tabel  $1,655$ . Stress kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, berdasarkan hasil uji t diperoleh t hitung  $7,600 > t$  tabel  $1,655$ , dan motivasi kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap *turnover intention* (Y), berdasarkan hasil uji t diperoleh t hitung  $4,055 > 1,655$ . Stress kerja adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi *turnover intention*. Berdasarkan hasil analisis uji simultan F diperoleh nilai F hitung  $147,681 > F$  tabel  $2,66$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa beban kerja, stress kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

- 2) Mukti dan Andriyani (2018) meneliti Analisis Pengaruh Stres Kerja, Work Support dan Kepuasan Gaji Terhadap Turnover Intention Perawat (Studi Pada RSUD Nirmala, Purbalingga). Teknik analisis yang digunakan merupakan teknik analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* perawat, dukungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* perawat, dan kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* perawat.
- 3) Sasmita, dkk (2018) meneliti Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Matahari *Department Store* Lembuswana. Metode Analisis Data yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda menggunakan SPSS versi 23. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dibuktikan dengan output dimana nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,405 > 1,974$ ) dengan nilai signifikan  $0,001 < 0,05$ . Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dibuktikan dengan output dimana nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,601 > 1,974$ ) dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ . Kompensasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
- 4) Azizah, dkk (2020) meneliti Pengaruh *Job Insecurity*, Stres Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* di PT. Agro Prima Sejahtera Lampung. Metode analisis menggunakan bantuan software SmartPLS 3.0 pengujian dengan menguji validitas dan reliabilitas serta uji signifikansi

menggunakan t-statistik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *job insecurity* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* dan variabel beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*.

- 5) Fitriani dan Yusiana (2020) meneliti Analisis Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada Karyawan Inti Pangan, Kuningan. Teknik analisis data adalah dengan analisis jalur (*path analysis*) dan regresi berganda (*multiple regression*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.
- 6) Gayatri dan Muttaqiyathun (2020) meneliti Pengaruh *Job Insecurity*, Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Milenial. analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *job insecurity* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil pengujian secara serentak

menunjukkan bahwa keempat variabel independen berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

- 7) Mawadati dan Saputra (2020) meneliti Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja dan stress kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel *turnover intention*.
- 8) Wijaya dan Suhardiyah (2020) meneliti Pengaruh Beban Kerja, *Employee Engagement*, Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT. Central Sahabat Baru. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja, *employee engagement*, dan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
- 9) Wulandari dan Rizana (2020) meneliti Pengaruh *Job Insecurity* dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* dengan Ketidakpuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Analisis data yang digunakan adalah uji sobel tes, analisis jalur, uji hipotesis, dan analisis korelasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap ketidakpuasan kerja tetapi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Stress kerja berpengaruh

secara positif dan signifikan terhadap ketidakpuasan kerja tetapi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Ketidakpuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Ketidakpuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh dari *job insecurity* terhadap *turnover intention* tetapi dapat memediasi pengaruh dari stress kerja terhadap *turnover intention*.

10) Zulfa dan Azizah (2020) meneliti Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening. Analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis jalur, uji hipotesis, uji sobel dan analisis korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*. Lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*. *Job satisfaction* dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* berdasarkan analisis jalur. *Job satisfaction* dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *turnover intention* berdasarkan analisis jalur.

11) Khotimah dan Partina (2021) meneliti Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian adalah stres kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *turnover intention*, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

- 12) Lubis dan Onsardi (2021) meneliti Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu (Studi Kasus Karyawan Produksi PT. BAM Bengkulu). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji hipotesis secara bersama-sama (simultan) dan sendiri-sendiri (parsial) dalam penelitian ini dengan menggunakan uji f dan uji t, Kompensasi ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), = 0.000, itu berarti nilai f sig < 0.05 menunjukkan secara bersama-sama dan yang berpengaruh yang signifikan.
- 13) Mardika dan Prima (2021) meneliti Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan di Kota Batam. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan dengan nilai t hitung 3,532 dan nilai signifikan 0,001. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi turnover karyawan dengan nilai t -2.509 dan nilai signifikan 0,014. Secara simultan penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensi turnover karyawan dengan nilai t hitung 13,213 dan nilai signifikan 0,000.
- 14) Purwati (2021) meneliti Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan *Job Insecurity* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT. Bumi Raya

Mestika Pekanbaru. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan menggunakan uji t dan uji F untuk pengujian hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* dan *job insecurity* secara parsial tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

- 15) Rizky, dkk (2021) meneliti Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada PT. FIF Group Cabang Batu). Teknik analisis yang digunakan merupakan teknik analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel beban kerja menunjukkan tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, variabel kepuasan kerja menunjukkan terdapat pengaruh dan signifikan terhadap turnover intention, variabel stres kerja menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap turnover intention dan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara beban kerja, kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan variabel independen kompensasi, stres kerja dan beban kerja. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel dependen yang sama yaitu *turnover intention*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2021, sedangkan penelitian

sebelumnya dilakukan pada tahun 2017, 2018 dan 2020. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Denpasar.

