

**PENGARUH BEBAN KERJA, *JOB INSECURITY*, DAN
KOMPENSASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION*
(Studi Kasus pada Karyawan PT. XYZ di Kabupaten Kendal)**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
Guna menyelesaikan studi akhir dan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi pada STIE Semarang



Oleh:

Nama : Songeb
NIM/NIRM : 1902010136
Program Studi : S-1 Manajemen

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI SEMARANG
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
2022**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan bisnis yang semakin pesat, menuntut para pengusaha untuk dapat berkompetisi dan berusaha agar tetap bertahan dari segala jenis persaingan dan perubahan yang akan terjadi. Suatu perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya, yang pada umumnya adalah bertahan hidup, berkembang, dan menghasilkan laba. Dalam kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan, diperlukan sumber daya manusia sebagai faktor penting bagi perusahaan. Sumber daya manusia adalah pihak yang menggerakkan, mengolah, dan mengelola faktor-faktor produksi yang dimiliki oleh perusahaan (Lompoliu, dkk. 2020).

Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan. Untuk itu organisasi perusahaan sangatlah memerlukan sumber daya manusia yang terampil, berkarakter yang baik, memiliki wawasan luas dan mampu berkerja dengan teman sekerja dan dengan atasan guna menjalankan fungsi yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan harus mengelola sumber daya manusianya untuk diarahkan menjadi pemikir dan penentu jalannya perusahaan dan menjadi pelaksana bagi kelangsungan perusahaan secara terus menerus. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi perusahaan dalam mewujudkan tujuannya sangatlah bergantung pada sumber daya manusia yang dimilikinya (Lumunon, dkk. 2019).

Objek yang akan dibahas lebih lanjut untuk penelitian ini adalah PT. XYZ sebagai salah satu perusahaan manufaktur di Kabupaten Kendal yang merupakan perusahaan gas industri pertama di Indonesia. Bisnis utama PT. XYZ adalah memasok gas industri seperti gas udara (oksigen, nitrogen dan argon), gas sintetis, bahan bakar gas, gas langka, gas sterilisasi, gas pendingin, dan gas elektronik. PT. XYZ juga memasok gas campuran, khusus, dan medis beserta perlengkapan peralatan dan jasa instalasi. Peran PT. XYZ sebagai produsen gas industri yang terbesar di Indonesia, baik produk yang berbentuk gas perusahaan maupun yang berbentuk jasa layanan gas telah banyak digunakan untuk mendukung berbagai operasional industri lainnya seperti petrokimia, metalurgi, elektronik, minyak dan gas bumi, otomotif, konstruksi, kesehatan, dan yang lainnya. Selama beberapa tahun, produk dari merk PT. XYZ telah banyak dikenal luas sebagai perusahaan gas industri yang terkemuka di Indonesia.

Untuk menjalankan kegiatan operasional dengan baik, penting bagi PT. XYZ di Kabupaten Kendal untuk lebih memperhatikan sumber daya manusia agar tidak terjadi *turnover* yang tinggi. *Turnover* atau pergantian karyawan merupakan bentuk dari *turnover intention* yang memberi dampak pada perusahaan. Salah satu ukuran yang mengindikasikan adanya masalah yang terjadi di perusahaan dapat dilihat melalui tingkat *turnover* yang tinggi. *Turnover intention* sebagai suatu kondisi pada tenaga kerja yang memiliki niat atau kecenderungan secara sadar mendapatkan alternatif di organisasi yang berbeda dengan cara mencari pekerjaan lain. *Turnover intention* mengarah pada perkiraan kemungkinan individu bahwa individu akan keluar dari organisasi berdasarkan beberapa pertimbangan dimasa

depan. Beberapa pertimbangan yang dimaksudkan adalah hal-hal yang diinginkan setiap sumber daya manusia untuk mencari sesuatu yang lebih baik dari yang sebelumnya (Fitriantini, dkk. 2020).

Saat ini, permasalahan meningkatnya tingkat *turnover intention* sudah dijadikan masalah krusial bagi mayoritas perusahaan. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kemampuan dan kualitas untuk mengganti karyawan yang *resign* dari perusahaan, sehingga akan menambah waktu dan biaya baru dalam mendapatkan karyawan baru. Sumber daya manusia menjadi aset/modal penting dalam efektivitas organisasi dalam pengembangan sistem dan usaha berinovasi pada produk sehingga dapat tetap ada nilai-nilai keuntungan berkompetisi dibanding dengan kompetitor lain (Nasution, 2017).

Tabel 1.1
Informasi Karyawan PT. XYZ di Kabupaten Kendal Tahun 2022

Status	Jumlah Karyawan	Masa Kerja	
		< 3 Tahun	> 3 Tahun
Kontrak	17	3	11
<i>Outsourcing</i>	28	2	15
Tetap	109		
Total	109		

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

Tingkat *turnover intention* dapat dikatakan sangat tinggi pasca pandemi COVID-19 dengan varian terbaru. Data yang didapatkan menyatakan bahwa sebanyak 41,29% dari total karyawan masih berstatus kontrak dan *outsourcing* dengan masa kerja mayoritas lebih dari 3 tahun. Selain itu, sebanyak 4 orang karyawan selama bulan Mei sampai dengan Agustus 2022 dinyatakan telah keluar dari perusahaan atau tidak dapat melanjutkan pekerjaan karena alasan tertentu.

Untuk diketahui bahwa selama 4 (empat) bulan terakhir perusahaan selalu memiliki banyak permintaan untuk pekerjaan proyek yang bersifat eksternal sehingga adanya kekurangan karyawan tersebut dapat berpotensi mendorong karyawan lain untuk keluar dari perusahaan sebagai akibat dari semakin tinggi beban kerja, ketidakamanan dalam pekerjaan, dan kompensasi yang tidak sesuai jadwal.

Beban kerja sebagai terlalu banyaknya melakukan pekerjaan pada waktu yang tersedia atau melakukan pekerjaan yang terlalu sulit untuk karyawan. Persepsi terhadap beban kerja antar karyawan biasanya berbeda sehingga persepsi berperan dalam beban kerja setiap karyawan. Tuntutan pekerjaan yang terlalu tinggi mendorong karyawan untuk *resign* dari lingkungan tersebut, keadaan ini membuat karyawan tidak setia pada perusahaan yang mengakibatkan peningkatan *turnover intention*. Tingginya pembebanan kerja berdampak pada semakin tinggi tingkat intensitas perputaran tenaga kerja. Beban kerja mengacu pada tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam sebuah organisasi sehingga semakin tinggi beban kerja yang diberikan maka niat karyawan untuk meninggalkan organisasi akan semakin meningkat (Fitriantini, dkk. 2020)

Untuk beban pekerjaan yang ada di PT. XYZ di Kabupaten Kendal dibagi menjadi 3 jenis pekerjaan yaitu pekerjaan internal, instalasi gas medis, dan industri lain. Pekerjaan internal merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan operasional internal perusahaan seperti pemeliharaan dan perbaikan mesin atau kendaraan, sedangkan untuk pekerjaan instalasi gas medis dan industri lain (termasuk manufaktur, barang konsumsi, dan perusahaan grup) merupakan

pekerjaan yang bersifat eksternal berkaitan dengan pemeliharaan dan perbaikan aset tangki yang disewakan serta proyek pengerjaan seperti pembuatan ruang pada rumah sakit atau pekerjaan mutasi tangki (pemasangan, pencabutan, dan penggantian kapasitas). Berdasarkan data yang didapatkan PT. XYZ di Kabupaten Kendal mengenai jumlah item pekerjaan dan jenis pekerjaan selama 4 bulan terakhir dari bulan Mei sampai dengan Agustus 2022, berikut rincian data yang dapat disajikan:

Tabel 1.2
Informasi Pekerjaan PT. XYZ di Kabupaten Kendal Tahun 2022

Periode	Jumlah Item Pekerjaan	Lokasi Pekerjaan		
		Internal	Eksternal	
			Instalasi Gas Medis	Industri Lain
Mei	65	48	10	7
Juni	78	59	13	6
Juli	99	77	14	8
Agustus	103	79	17	7

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

Berdasarkan data tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa terjadi peningkatan jumlah item pekerjaan selama 4 bulan terakhir (Mei – Agustus) untuk pekerjaan internal dan instalasi gas medis, sedangkan untuk pekerjaan industri lain mengalami fluktuatif. Hal itu mengindikasikan bahwa semakin banyak beban kerja yang dialami karyawan dengan perijinan lembur yang semakin sulit dan status karyawan yang masih dalam kontrak atau *outsourcing* akan mendorong karyawan untuk meningkatkan peluang karyawan mencari pekerjaan yang baru.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Fitriani dan Yusiana (2020) memberikan hasil bahwa beban kerja secara signifikan berpengaruh positif pada *turnover intention* di PT. Sumber Inti Pangan Kuningan. Penelitian tersebut

didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Purwati dan Maricy (2021) memberikan hasil bahwa beban kerja secara signifikan berpengaruh positif pada *turnover intention* di PT. Bumi Raya Mestika Pekanbaru. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Udriyah, dkk. (2018) memberikan hasil bahwa beban kerja secara signifikan berpengaruh positif pada *turnover intention* di PT Binabusana Internusa Semarang.

Job insecurity adalah ketidakmampuan bertahan dalam kesinambungan yang diharapkan pada kondisi kerja yang tidak aman. *Job insecurity* dikonsepsikan sebagai ketidakpastian dan kurangnya kontrol dari kelanjutan masa depan pekerjaan karyawan. Kondisi ini terjadi karena semakin banyak jumlah pekerjaan dengan status kontrak maupun *outsourcing* yang banyak diterapkan di perusahaan. Semakin banyak pekerjaan dengan rentang waktu sementara atau tidak permanen, menyebabkan banyak karyawan merasa sedang mengalami *job insecurity*. Karyawan yang sudah merasa tenang tentunya akan berdampak pada risiko karyawan untuk keluar dari perusahaan semakin kecil. *Job insecurity* yang tinggi memiliki kecenderungan dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk *resign* dari perusahaan (Setiawan dan Putra, 2016).

Berdasarkan data tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa semakin banyak jumlah item pekerjaan yang dilakukan untuk instalasi gas medis dengan relasi rumah sakit dan industri lain. Untuk kondisi pandemi yang sedang terjadi saat ini, pekerjaan yang dilakukan memiliki risiko yang tinggi dalam kaitannya dengan kesehatan, terlebih ketika sedang menangani proyek pengerjaan di rumah sakit yang memiliki jangka waktu pengerjaan minimal 2 bulan. Hal itu semakin

meningkatkan ketidakamanan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Disisi lain, status karyawan yang masih belum ada perkembangan dapat membuat keinginan karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan akan semakin tinggi.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Kurnia dkk. (2019) memberikan hasil bahwa *job insecurity* secara signifikan berpengaruh positif pada *turnover intention* di PT Suka Fajar Cabang Solok. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Setiawan dan Putra (2016) memberikan hasil bahwa *job insecurity* secara signifikan berpengaruh positif pada *turnover intention* di Legian Village Hotel. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Widyasari, dkk. (2017) memberikan hasil bahwa *job insecurity* secara signifikan berpengaruh positif pada *turnover intention* di Besakih Beach Hotel Denpasar.

Kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya atas apa yang karyawan berikan kepada organisasinya. Kompensasi sebagai alasan yang utama bagi karyawan untuk bergabung dalam sebuah perusahaan. Kompensasi yang adil lebih mungkin untuk menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan pegawai yang berkualitas dan kompeten. Ketika karyawan tidak mendapatkan haknya atau kompensasi yang diberikan kurang maka karyawan akan berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain yang menjanjikan kompensasi lebih layak. Namun, ketika karyawan mendapatkan hak-haknya dan merasa puas terhadap kompensasinya maka karyawan akan cenderung bertahan di dalam organisasinya (Sutikno, 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian *maintenance* eksternal, *marketing*, dan *customer service*, dapat dijelaskan bahwa kebijakan perusahaan

mengenai proses perijinan lembur yang diberikan ditengah pandemi semakin sulit karena harus mendapatkan perijinan dari kantor pusat sehingga membutuhkan waktu yang lama sedangkan pekerjaan harus diselesaikan secepat mungkin. Banyak juga pekerjaan yang diharuskan untuk mendatangi relasi perusahaan namun penyelesaian sering melebihi dari jam pulang. Selain itu, untuk klaim penggantian biaya perjalanan dinas dari perusahaan biasanya tidak sesuai dengan jadwal yang ditentukan sehingga banyak karyawan yang menggunakan biaya dari pribadi untuk menutup kekurangan dalam biaya perjalanan dinas yang dilakukan. Sebagai dampaknya, banyak karyawan yang merasa bahwa pekerjaan yang dijalani kurang mendapatkan apresiasi dari perusahaan.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Sutikno (2020) memberikan hasil bahwa kompensasi secara signifikan berpengaruh negatif pada *turnover intention* di PT. Delta Dunia Sandang Tekstil. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Ayuningtyas dan Nugraha (2018) yang memberikan hasil bahwa kompensasi secara signifikan berpengaruh negatif pada *turnover intention* di PT. Pura Barutama Unit Offset Divisi Produksi. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Ayu dan Mayliza (2019) memberikan hasil bahwa kompensasi secara signifikan berpengaruh negatif pada *turnover intention* di PT. BPR Cincin Permata Andalas Cabang Padang.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penelitian ini akan dilakukan dengan judul **“Pengaruh Beban Kerja, Job Insecurity, Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention (Studi kasus pada PT. XYZ di Kabupaten Kendal)”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka perumusan masalah untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. XYZ di Kabupaten Kendal?
2. Apakah *job insecurity* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. XYZ di Kabupaten Kendal?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. XYZ di Kabupaten Kendal?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. XYZ di Kabupaten Kendal.
2. Untuk mengetahui pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention* karyawan PT. XYZ di Kabupaten Kendal.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan PT. XYZ di Kabupaten Kendal.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu wacana bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi bagi PT. XYZ di Kabupaten Kendal dalam mempertimbangkan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan agar kontribusi yang diberikan oleh karyawan dapat optimal dan perusahaan dapat memberikan kesejahteraan yang relevan dengan pekerjaan yang diberikan pada karyawan.

1.4.3 Manfaat Organisasional

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk memperhatikan beban kerja, *job insecurity*, dan kompensasi agar tidak terjadi *turnover intention* yang tinggi karena biaya rekrutmen yang mungkin muncul karena adanya pelatihan dan pendidikan mengenai deskripsi pekerjaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. *Turnover Intention*

2.1.1.1. Definisi *Turnover Intention*

Turnover intention sebagai preferensi karyawan untuk tidak melanjutkan pekerjaan yang dijalani didasarkan pada adanya lingkungan pekerjaan yang tidak kondusif dan kurangnya penghargaan sehingga mengakibatkan peningkatan pada rasa ketidakpuasan karyawan. Tingkat perputaran yang tinggi dapat mengurangi tingkat efektivitas bekerja dalam organisasi atau perusahaan yang sedang berjalan karena kehilangan individu atau tenaga kerja yang memiliki pengalaman dan posisi yang ditinggalkan (Fitriantini, dkk. 2020). *Turnover* mengacu pada kondisi terakhir yang harus diterima organisasi yaitu mengenai sejumlah karyawan yang keluar dari organisasi pada periode tertentu, sedangkan harapan karyawan untuk perpindahan lebih mengacu kepada evaluasi yang dihasilkan individu mengenai keberlanjutan hubungannya dengan organisasi yang belum diwujudkan pada tindakan pasti keluar dari organisasi. Bentuk *turnover* dapat berupa mengundurkan diri, perpindahan meninggalkan organisasi, penghentian atau kematian anggota organisasi (Mawei, 2016).

2.1.1.2. Bentuk *Turnover Intention*

Bentuk-bentuk tindakan yang sering mengindikasikan akan terjadinya *turnover intention* adalah sebagai berikut (Ayu dan Mayliza, 2019):

1. Semakin meningkatnya absensi

Keinginan karyawan untuk melakukan meninggalkan pekerjaan biasanya ditandai dengan semakin meningkatnya absensi. Tingkatan dalam tanggung jawab pada tahap ini dapat dikatakan sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya

2. Malas melakukan pekerjaan

Keinginan karyawan yang akan melakukan perpindahan kerja, akan merasa lebih malas dalam bekerja karena prioritas karyawan tersebut adalah bekerja ditempat lain yang menurutnya keinginan karyawan bersangkutan dapat terpenuhi.

3. Pelanggaran tata tertib kerja yang semakin meningkat

Semakin banyak pelanggaran yang terjadi pada tata tertib lingkungan organisasi sering dilakukan oleh karyawan yang ingin melakukan perpindahan pekerjaan. Hal itu dapat berupa semakin sering karyawan meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung ataupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya yang tidak sesuai dengan tata tertib lingkungan pekerjaan.

4. Protes karyawan semakin meningkat

Karyawan yang ingin melakukan perpindahan pekerjaan, akan lebih sering memprotes kepada atasannya mengenai kebijakan-kebijakan perusahaan. Perihal protes yang dijadikan perhatian biasanya berkaitan dengan *feedback* atas

jasanya pada perusahaan atau peraturan lain yang tidak sejalan dengan harapan karyawan.

5. Tindakan positif yang tidak seperti biasanya

Untuk hal ini mayoritas berlaku bagi karyawan yang memiliki karakter positif. Karyawan ini memiliki bertanggung jawab penuh pada tugas yang diemban, dan jika tindakan positif karyawan berbeda atau tidak seperti biasanya justru menunjukkan karyawan ini ingin melakukan *turnover*.

2.1.1.3. Dampak *Turnover Intention*

Keinginan karyawan keluar dari perusahaan merupakan fenomena yang sering di jumpai pada suatu organisasi. Rendahnya tingkat gairah kerja dan ketidaknyamanan dalam bekerja akan mendukung tenaga yang berpotensi untuk *resign* dari perusahaan dan mendapatkan pekerjaan diperusahaan lain agar terpenuhi keinginan mereka. Jika pekerjaan yang didapatkan cocok dengan kemampuan dan nyaman pada kondisi pekerjaan, maka karyawan tersebut akan betah bekerja di dalam perusahaan itu. Tetapi jika kondisi pekerjaan yang tidak nyaman maka akan terjadinya keinginan untuk keluar yang tinggi. Tingkat *turnover intention* yang semakin tinggi akan menimbulkan dampak yang negatif bagi organisasi, seperti terjadinya hal yang tidak stabil dan pasti terhadap kondisi karyawan dan meningkatnya biaya sumber daya manusia untuk pelatihan yang sudah dilakukan pada karyawan hingga biaya rekrutmen serta pelatihan kembali (Putra dan Suana, 2016).

2.1.1.4. Komponen *Turnover Intention*

Terdapat beberapa komponen yang mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah akan bertahan atau meninggalkan perusahaan. Komponen tersebut adalah sebagai berikut (Ayu dan Mayliza, 2019):

1. Komponen organisasional, meliputi pengelolaan perusahaan pada MSDM dan keamanan kerja karyawan (*job security*).
2. Hubungan karyawan, meliputi perlakuan adil dan hubungan antar rekan kerja.
3. Peluang atau perencanaan karir.
4. Penghargaan, meliputi gaji, tunjangan, dan bonus (kompensasi).
5. Rancangan tugas dan pekerjaan, kondisi kerja dan tanggung jawab kerja.

2.1.1.5. Cara Menurunkan *Turnover Intention*

Beberapa strategi yang dapat dicoba oleh bagian sumber daya manusia perusahaan untuk meminimalisir *turnover intention* adalah sebagai berikut (Halimah dkk, 2016):

1. Motivasi

Bonus, cuti, kendaraan dinas atau fasilitas lainnya adalah berbagai alat perusahaan sebagai bentuk *reward* bagi karyawan apabila mereka telah bekerja dengan baik. Tetapi pada dasarnya, penghargaan berupa bonus dan semacamnya baru merupakan setengah dari keseluruhan usaha untuk mempertahankan karyawan. Terdapat dua permasalahan yang perlu diperhatikan yang secara umum terjadi pada para karyawan, dengan ibarat sebagai “*shove*”, faktor yang mendorong mereka untuk terdemotivasi dan ibarat “*tugs*”, tarikan yang

mendorong mereka untuk termotivasi. Kesalahan yang sering dilakukan pemimpin perusahaan adalah berfokus hanya kepada motivator, tanpa melihat pada faktor apa yang membuat karyawannya sulit melakukan hal yang benar.

2. Menjaga kepuasan karyawan

Berkaitan dengan hal ini, seorang pemimpin mempunyai tugas yang cukup sulit yakni mengetahui apa yang disukai dan tidak disukai karyawannya. Penting bagi seorang pemimpin untuk sering melakukan komunikasi dengan karyawan untuk mendengar apa yang mereka butuhkan. Berbagai macam survei untuk mengetahui opini karyawan juga sudah mulai banyak berkembang akhir-akhir ini. Memahami keinginan karyawan akan membantu pemimpin perusahaan menetapkan benefit yang tepat sasaran, demi terciptanya turnover intention yang rendah.

3. Rekrutmen

Cara penurunan tingkat *turnover intention* dapat dilakukan dari mulai tahap rekrutmen karyawan dengan cara menarik perhatian kandidat berkualitas melalui proses seleksi yang terstruktur dan ketat. Beberapa cara dapat dilakukan, dari paling murah hingga yang mengeluarkan biaya yang tinggi. Misalnya, menawarkan peta jenjang karir yang jelas, menawarkan tunjangan yang menarik, kesempatan pergi ke luar negeri, dan cara-cara kreatif lainnya.

2.1.2. Beban Kerja

Beban kerja adalah rangkaian kegiatan dalam suatu unit organisasi atau pemegang jabatan yang harus selesai pada jangka waktu tertentu. Menurut

Permendagri No.12/2008, beban kerja adalah sejumlah pekerjaan yang harus dijalankan oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan sebagai hasil perkalian norma waktu dan volume kerja. Demikian pengertian beban kerja yaitu sebuah proses individu menyelesaikan suatu pekerjaan / klasifikasi jabatan yang dilaksanakan pada kondisi normal untuk jangka waktu tertentu. Dimensi pengukuran beban kerja yang dikaitkan dengan performansi, yaitu (Ariani, 2017):

1. Beban waktu (*time load*) yaitu mengenai jumlah waktu yang disediakan dalam menyusun rencana, pelaksanaan, dan pengawasan tugas atau kerja.
2. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu mengenai bagaimana mental yang dimiliki dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
3. Beban tekanan psikologis (*psychological stres load*) yaitu mengenai risiko pekerjaan, frustrasi, dan kebingungan.

Beban kerja mengacu pada semua aktivitas yang melibatkan waktu yang dihabiskan karyawan dalam melakukan profesionalitas tugas, tanggung jawab dan kepentingan di tempat kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Beban kerja tidak hanya tugas tertentu, tetapi juga orang tertentu. Hal ini berarti bagaimana seorang karyawan dalam memotivasi dirinya apabila mendapatkan tugas berat seperti jam kerja yang cukup panjang (Juniati, 2018). Beban kerja masing-masing karyawan diharapkan adil sehingga dapat menghindari munculnya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya. Hal tersebut juga berlaku untuk menghindari adanya karyawan yang terlalu banyak beban tugasnya dan ada karyawan yang terlalu sedikit beban tugasnya sehingga terlihat menganggur (Karauwan dkk, 2015).

Beban kerja dapat bersifat positif dan negatif tergantung dari persepsi. Persepsi beban kerja sebagai serangkaian proses individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan pada makna yang diberikan ke lingkungan mereka. Persepsi terhadap beban kerja lebih dikaitkan pada atribut peran dan pekerjaan. Hal ini dikarenakan adanya hubungan yang erat dengan suatu pekerjaan, dan individu menilai beban kerja sebagai sejumlah kewajiban menyelesaikan tugas atau kegiatan yang memerlukan aktivitas fisik dan mental dan harus dapat diselesaikan sesuai dengan jangka waktu tertentu, apakah memiliki dampak baik atau tidak baik pada pekerjaannya. Standar tenaga kerja adalah kebutuhan waktu rata-rata tenaga kerja ketika mengerjakan pekerjaan khusus pada keadaan kerja normal. Standar tersebut dapat digunakan untuk menetapkan jumlah karyawan agar mendapatkan kemampuan produksi yang telah diharapkan (Paramitadewi, 2017).

Beban kerja dipengaruhi faktor eksternal dan internal yang dijabarkan sebagai berikut (Astuti dan Lesmana, 2018):

1. Faktor Eksternal (beban yang berasal dari luar tubuh pekerja):

- Tugas-tugas yang bersifat fisik seperti sikap kerja, kondisi kerja, tata ruang, stasiun kerja, alat dan sarana kerja, tempat kerja, sedangkan yang bersifat mental seperti tanggung jawab pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, kompleksitas pekerjaan, dan tingkat kesulitan pekerjaan.
- Organisasi kerja seperti model struktur organisasi, sistem penggajian, kerja malam, pelimpahan tugas dan wewenang, lama jam kerja, lama jam istirahat, dan *shift* kerja.

- Lingkungan kerja adalah lingkungan fisik, kimiawi, biologis, dan psikologis atau yang disebut *wrong stresor*.
2. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh sebagai akibat dari reaksi faktor eksternal. Berat ringan reaksi tubuh (*strain*) dapat dinilai secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (kondisi kesehatan, ukuran tubuh, umur, jenis kelamin) dan faktor psikis (kepercayaan, motivasi, keinginan persepsi, dan kepuasan).

2.1.3. Job Insecurity

Job insecurity atau ketidakamanan kerja merupakan perasaan khawatir dan ketidakberdayaan karyawan dalam menghadapi berbagai ancaman yang mungkin mengakibatkan hilangnya sebagian atau keseluruhan aspek-aspek pekerjaan. *Job insecurity* atau ketidakamanan kerja memiliki empat aspek yang perlu diperhatikan yaitu kelanjutan kerja yang diharapkan (*desired continuity*), ancaman (*threat*), aspek kerja yang memiliki risiko tinggi (*job feature at risk*), dan ketidakmampuan (*powerlessness*) (Desvarani dan Tamami, 2019).

Karyawan mengalami rasa tidak aman (*job insecurity*) yang semakin meningkat karena ketidakstabilan terhadap status kepegawaian mereka dan tingkat pendapatan yang semakin tidak bisa diramalkan. Beberapa dampak ketidakamanan kerja atau *job insecurity* bagi organisasi dan karyawan untuk jangka pendeknya adalah pada kompensasi, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, dan kepercayaan terhadap pemimpin, seperti kepercayaan terhadap pemimpin semakin berkurang sehingga perbedaan pendapat akan sering terjadi.

Sedangkan untuk jangka panjang akan berdampak pada performa kerja, kesehatan mental, kesehatan fisik, dan keinginan melakukan perpindahan kerja. Beberapa dimensi dari *job insecurity* adalah (Ridho dan Syamsuri, 2018):

1. Potensi kehilangan pekerjaan
2. Potensi perubahan negatif yang terjadi pada perusahaan
3. Ketidakberdayaan pegawai dalam menangani ancaman

2.1.4. Kompensasi

Kenyataan yang harus dihadapi bahwa motivasi utama bagi karyawan pada sebuah perusahaan adalah untuk mendapatkan nafkah. Apabila di satu pihak karyawan mengoptimalkan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk menghasilkan karya pada satu organisasi, disisi lain juga mengharapkan menerima imbalan atas karya yang dihasilkan. Berdasarkan pandangan tersebut, imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Disebut sebagai tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak dapat dipandang semata-mata sebagai alat pemuasan kebutuhan materialnya, namun sudah direlevansikan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya organisasi bersudut pandang sebagai beban yang harus diterima oleh organisasi tersebut dalam upayanya mencapai tujuan dan sasaran. Hal itu berarti bahwa dalam hal pengembangan dan penerapan sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan para pekerja secara mutlak harus dipertimbangkan (Muhidin dan Winata, 2016).

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Proses administrasi upah atau gaji (kompensasi) melibatkan keseimbangan dalam perhitungan dan merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang beriringan (Nuryana dan Alfinur, 2016). Kompensasi merupakan apa yang seorang pekerja peroleh sebagai umpan balik dari pekerjaan yang diberikan baik dalam hitungan per jam ataupun secara periodik yang dikelola oleh bagian sumber daya manusia. Dalam hal penyusunan sistem penggajian yang adil, manajemen perlu mempertimbangkan hasil dari evaluasi pekerjaan. Dengan adanya evaluasi, manajemen akan berupaya mempertimbangkan dan mengukur masukan karyawan (keterampilan, usaha, tanggung jawab, dan sebagainya) untuk menetapkan kinerja minimum dan mengkonversinya menjadi satuan uang (Supriyanto, 2015). Berdasarkan jenisnya kompensasi dibedakan atas dua yaitu (Kadir, dkk. 2017):

1. Kompensasi Finansial

Merupakan imbalan yang melibatkan penilaian dan kontribusi pekerjaannya. Jenis kompensasi finansial yaitu:

- Kompensasi finansial langsung yaitu kompensasi yang sistem pembayarannya dilakukan secara langsung dan diberikan secara langsung kepada karyawan dalam bentuk gaji pokok (*base payment*).
- Kompensasi finansial tidak langsung yaitu kompensasi yang dibayarkan berbentuk uang namun pola pembayaran dilakukan sesudah tempo yang diberikan, atau pada peristiwa yang terjadi di masa akan datang yang

telah disetujui kedua belah pihak sebelumnya. Kompensasi tidak langsung dapat diistilahkan sebagai tunjangan seperti asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan dari perusahaan, tunjangan untuk hari raya (THR) dan dana pensiunan.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial terdiri dari kompensasi dikaitkan dengan kondisi pekerjaan tertentu seperti tugas yang menarik, pekerjaan yang penuh tantangan, dan tanggung jawab pada pekerjaan dan lingkungan kerja ditempat orang itu bekerja seperti seperti lingkungan kerja secara fisik yang nyaman dan rekan kerja yang mendukung.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa riset terdahulu oleh Desvarani dan Tamami (2019), Fitriani dan Yusiana (2020), Gayatri dan Muttaqiyathun (2020), Mawei (2016), Nurfauzan dan Halilah (2017), Purwati dan Maricy (2021), Putra dan Suana (2016), Septiari dan Ardana (2016), Sutikno (2020), Udriyah, dkk. (2018) yang mendukung riset mengenai keterkaitan variabel beban kerja, *job insecurity*, kompensasi, dan *turnover intention* dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel	Objek dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Desvarani dan Tamami (2019)	Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i> Variabel Independen: ✓ <i>Job Insecurity</i> ✓ Kepuasan Kerja ✓ Stres Kerja	Objek Penelitian: PT BPR Artha Prima Perkasa Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda	✓ <i>Job insecurity</i> berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i> ✓ Kepuasan kerja tidak berpengaruh pada <i>turnover intention</i> ✓ Stres kerja berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i>
2	Fitriani dan Yusiana (2020)	Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i> Variabel Independen: ✓ Kepuasan Kerja ✓ Beban Kerja ✓ Kompensasi	Objek Penelitian: PT. Sumber Inti Pangan Kuningan Alat Analisis: <i>Path Analysis</i>	✓ Kepuasan kerja berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i> ✓ Beban kerja berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i> ✓ Kompensasi tidak berpengaruh pada <i>turnover intention</i>
3	Gayatri dan Muttaqiyathun (2020)	Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i> Variabel Independen: ✓ <i>Job Insecurity</i> ✓ Kepuasan Kerja ✓ Komitmen Organisasi ✓ Beban Kerja	Objek Penelitian: Kantor XX Yogyakarta Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda	✓ <i>Job insecurity</i> tidak berpengaruh pada <i>turnover intention</i> ✓ Kepuasan kerja tidak berpengaruh pada <i>turnover intention</i> ✓ Komitmen organisasi berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i> ✓ Beban kerja berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i>
4	Mawei (2016)	Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i> Variabel Independen: ✓ <i>Job Insecurity</i> ✓ Kepuasan Kerja ✓ Komitmen Organisasi	Objek Penelitian: PT. PLN Cabang Manado Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda	✓ <i>Job insecurity</i> berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i> ✓ Kepuasan kerja berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i> ✓ Komitmen organisasi tidak berpengaruh pada <i>turnover intention</i>
5	Nurfauzan dan Halilah (2017)	Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i>	Objek Penelitian: PT Sandy Globalindo	✓ <i>Job insecurity</i> berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i>

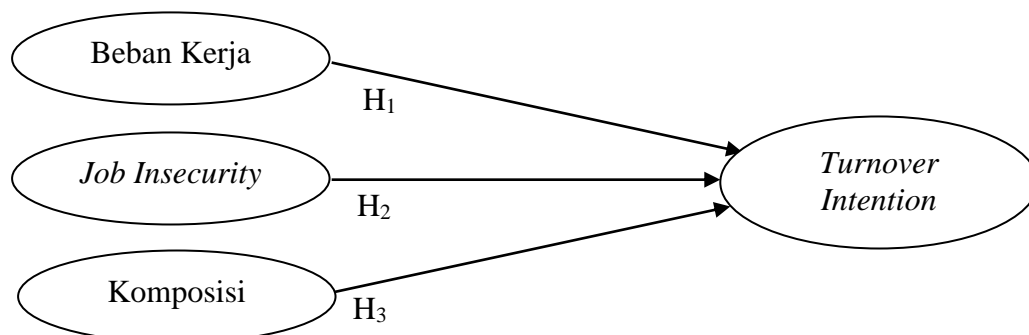
No	Nama Peneliti	Variabel	Objek dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Variabel Independen: <i>Job Insecurity</i>	Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Sederhana	
6	Purwati dan Maricy (2021)	Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i> Variabel Independen: ✓ <i>Job Insecurity</i> ✓ Beban Kerja ✓ Lingkungan Kerja	Objek Penelitian: PT. Bumi Raya Mestika Pekanbaru Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda	✓ <i>Job insecurity</i> tidak berpengaruh pada <i>turnover intention</i> ✓ Beban kerja berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i> ✓ Lingkungan kerja tidak berpengaruh pada <i>turnover intention</i>
7	Putra dan Suana (2016)	Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i> Variabel Independen: ✓ <i>Job Insecurity</i> ✓ Komitmen Organisasi	Objek Penelitian: Arma Museum & Resort Ubud Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda	✓ <i>Job insecurity</i> berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i> ✓ Komitmen organisasi berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i>
8	Septiari dan Ardana (2016)	Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i> Variabel Independen: ✓ <i>Job Insecurity</i> ✓ Stres Kerja	Objek Penelitian: Hotel Asana Agung Putra Bali Alat Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda	✓ <i>Job insecurity</i> berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i> ✓ Stres kerja berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i>
9	Sutikno (2020)	Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i> Variabel Independen: ✓ Kepuasan Kerja ✓ Beban Kerja ✓ Kompensasi	Objek Penelitian: PT. Delta Dunia Sandang Tekstil Alat Analisis: <i>Path Analysis</i>	✓ Kepuasan kerja berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i> ✓ Beban kerja berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i> ✓ Kompensasi berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i>
10	Udriyah, dkk. (2018)	Variabel Dependen: <i>Turnover Intention</i> Variabel Independen: ✓ <i>Job Insecurity</i> ✓ Kepuasan Kerja ✓ Beban Kerja ✓ <i>Work Family Conflict</i>	Objek Penelitian: PT. Binabusana Internusa Semarang Alat Analisis: <i>Path Analysis</i>	✓ <i>Job insecurity</i> berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i> ✓ Kepuasan kerja berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i> ✓ Beban kerja berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i> ✓ <i>Work family conflict</i>

No	Nama Peneliti	Variabel	Objek dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
				berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i>

Sumber: Penelitian-Penelitian Terdahulu, 2022

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Dalam penelitian ini, model yang digunakan adalah dengan menggunakan 2 variabel yaitu variabel independen (beban kerja, *job insecurity*, dan kompensasi) dan variabel dependen (*turnover intention*). Oleh karena itu, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 3 (tiga) hipotesis. Berikut model yang dapat disajikan untuk menggambarkan kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini:



Sumber: Dikembangkan untuk studi penelitian, 2022

Gambar 2.1
Model Penelitian

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis sangat diperlukan dalam suatu penelitian untuk membantu suatu dugaan yang bersifat sementara pada objek penelitian yang akan diteliti kemudian dicari kebenarannya lebih lanjut melalui pengujian dengan menggunakan data yang telah ditentukan. Hipotesis merupakan jawaban sementara yang melalui riset

akan diuji kebenarannya. Dikatakan jawaban sementara karena pada dasarnya merupakan jawaban atas permasalahan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran perlu diuji melalui analisis data (Suliyanto, 2009).

2.3.1. Pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*

Beban kerja sebagai terlalu banyaknya melakukan pekerjaan pada waktu yang tersedia atau melakukan pekerjaan yang terlalu sulit untuk karyawan. Persepsi terhadap beban kerja antar karyawan biasanya berbeda sehingga persepsi berperan dalam beban kerja setiap karyawan. Tuntutan pekerjaan yang terlalu tinggi mendorong karyawan untuk *resign* dari lingkungan tersebut, keadaan ini membuat karyawan tidak setia pada perusahaan yang mengakibatkan peningkatan *turnover intention*. Tingginya pembebanan kerja berdampak pada semakin tinggi tingkat intensitas perputaran tenaga kerja. Beban kerja mengacu pada tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam sebuah organisasi sehingga semakin tinggi beban kerja yang diberikan maka niat karyawan untuk meninggalkan organisasi akan semakin meningkat (Fitriantini, dkk. 2020)

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Fitriani dan Yusiana (2020) memberikan hasil bahwa beban kerja secara signifikan berpengaruh positif pada *turnover intention* di PT. Sumber Inti Pangan Kuningan. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Purwati dan Maricy (2021) memberikan hasil bahwa beban kerja secara signifikan berpengaruh positif pada *turnover intention* di PT. Bumi Raya Mestika Pekanbaru. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Udriyah, dkk. (2018) memberikan hasil bahwa beban

kerja secara signifikan berpengaruh positif pada *turnover intention* di PT Binabusana Internusa Semarang.

Berdasarkan penjelasan dan riset sebelumnya, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H₁ : Beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

2.3.2. Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention*

Job insecurity merupakan gambaran derajat kepada karyawan yang merasa terancam dalam pekerjaannya dan merasakan tidak mampu untuk melakukan segalanya. Kondisi ini terjadi karena semakin banyak pekerjaan berstatus kontrak maupun *outsourcing* yang diterapkan perusahaan. Banyaknya pekerjaan dengan jangka waktu tidak permanen menyebabkan karyawan yang merasakan *job insecurity* akan semakin banyak. Karyawan yang merasa tidak aman dalam kondisi pekerjaan, peningkatan karir, konflik peran, dan pusat pengendalian yang semakin meningkat karena ketidakstabilan terhadap status kontrak pada pekerjaan karyawan dapat memicu peningkatan *turnover intention* karyawan yang terjadi di suatu perusahaan (Halimah dkk, 2016).

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Kurnia dkk. (2019) memberikan hasil bahwa *job insecurity* secara signifikan berpengaruh positif pada *turnover intention* di PT Suka Fajar Cabang Solok. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Setiawan dan Putra (2016) memberikan hasil bahwa *job insecurity* secara signifikan berpengaruh positif pada *turnover intention* di Legian Village Hotel. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Widyasari, dkk. (2017)

memberikan hasil bahwa *job insecurity* secara signifikan berpengaruh positif pada *turnover intention* di Besakih Beach Hotel Denpasar.

Berdasarkan penjelasan dan riset sebelumnya, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H₂ : *Job insecurity* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

2.3.3. Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Kompensasi mempunyai peran penting dalam perputaran karyawan. Semakin besar kompensasi finansial yang diterima, maka niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya akan berkurang. Kompensasi adalah segala hal yang berbentuk uang ataupun non uang yang diterima karyawan dari perusahaan atas pekerjaannya. Kompensasi yang diterima oleh karyawan inilah yang akan menjadi ukuran harapan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya atas pekerjaannya. Ketika karyawan tidak mendapatkan haknya atau kompensasi yang diberikan kurang maka karyawan akan merasa tidak puas dan berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain yang menjanjikan kompensasi lebih layak. *Turnover intention* menggambarkan niat seorang individu untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan dan berniat untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Dampak dari *turnover intention* akan muncul ketika karyawan benar melakukan niatan itu yakni dengan keluar dari organisasi dan mencari pekerjaan lain di organisasi lain.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Sutikno (2020) memberikan hasil bahwa kompensasi secara signifikan berpengaruh negatif pada *turnover intention* di PT. Delta Dunia Sandang Tekstil. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Ayuningtyas dan Nugraha (2018) yang

memberikan hasil bahwa kompensasi secara signifikan berpengaruh negatif pada *turnover intention* di PT. Pura Barutama Unit Offset Divisi Produksi. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Ayu dan Mayliza (2019) memberikan hasil bahwa kompensasi secara signifikan berpengaruh negatif pada *turnover intention* di PT. BPR Cincin Permata Andalas Cabang Padang.

Berdasarkan penjelasan dan riset sebelumnya, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H₃ : Kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*