

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka merupakan suatu kajian *komprehensif* terhadap konsep yang meninjau hasil-hasil penelitian terdahulu yang digunakan untuk mendukung penelitian yang sedang dilakukan dengan membahas variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian. Tinjauan pustaka dalam proposal penelitian ini diambil dari berbagai sumber, mulai dari buku-buku teori dari penerbit, dan karya ilmiah serta jurnal yang sumbernya dicantumkan dalam daftar pustaka.

2.1.1 Lingkungan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja secara umum memiliki arti sebagai tempat dimana para karyawan mengerjakan kegiatan pekerjaannya. Di tempat kerja, setiap orang tidak dapat dipisahkan dari lingkungannya. Optimalisasi kinerja seseorang juga dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan berdampak pada pelaksanaan tugas yang diberikan (Ferawati, 2017: 1). Semakin baik lingkungan kerja seseorang, maka kinerja pekerjaannya akan semakin baik. Lingkungan kerja juga merupakan kesesuaian lingkungan kerja, hal ini terlihat dari waktu kerja untuk menyelesaikan beban kerja, tentunya baik lingkungan kerja yang baik maupun buruk dapat

mempercepat atau memperlambat pekerjaan seseorang (Farizki, 2017: 33). Perusahaan yang dapat melahirkan lingkungan kerja yang kondusif dan positif akan mendapatkan keuntungan yang positif pula. Situasi lingkungan kerja dalam perusahaan yang baik dan kondusif dapat dimanfaatkan untuk memotivasi dan mengintensifkan semangat kerja pada karyawan agar bertambah produktif yang dikemudian hari dapat memengaruhi peningkatan kualitas kinerja karyawan. Lingkungan kerja harus dibentuk sedemikian rupa supaya tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan (Lewa dan Subono, 2015: 235). Lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila para karyawannya dapat melaksanakan kegiatan bekerja dengan optimal, aman, sehat dan nyaman. Lingkungan kerja yang buruk dapat memberikan dampak yang tidak baik pula bagi perusahaan karena membuat karyawan tidak dapat bekerja secara efisien.

2.1.1.2 Jenis - Jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar indikator lingkungan kerja dibagi jadi 2 (dua) (Sedarmayanti, 2017: 36):

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan seluruh keadaan fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang bisa memengaruhi karyawan. Lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator ialah: penerangan ataupun cahaya, temperatur/suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, kebersihan, mekanisme getaran, skema warna, riasan, keamanan di tempat kerja.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan disekitar karyawan yang menyangkut hubungan kerja, dalam hal ini hubungan dengan atasan, sampai hubungan dengan sesama rekan kerja.

2.1.1.3 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut (Darmawan, 2019: 43).

1. Pencahayaan tempat kerja

Untuk keselamatan dan keamanan pekerja, pencahayaan perlu diperhatikan. Pencahayaan digunakan untuk menerangi tempat kerja sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Pencahayaan yang baik dapat membuat karyawan lebih produktif dalam bekerja dan sebaliknya.

2. Suhu kerja

Setiap karyawan memiliki suhu tubuh yang berbeda, dan tentunya setiap karyawan juga memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan suhu lingkungan yang berbeda. Oleh karena itu, pengaturan suhu yang tepat memengaruhi kondisi karyawan di tempat kerja.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban udara di tempat kerja menjadi salah satu faktor yang memengaruhi lingkungan kerja. Kelembaban udara disini meliputi banyaknya air yang terkandung dalam udara yang nantinya akan memengaruhi keadaan tubuh setiap karyawan.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Sirkulasi udara merupakan salah satu faktor yang memengaruhi lingkungan kerja. Sirkulasi udara yang baik bermanfaat bagi kesehatan manusia karena sirkulasi yang baik mencegah munculnya gas atau bau yang dapat mengganggu dan membahayakan kesehatan karyawan. Sumber utama sirkulasi udara yang baik dalam suatu perusahaan dapat diperoleh dari tanaman di sekitar tempat kerja.

5. Kebisingan kerja

Kebisingan di tempat kerja dapat mengalihkan perhatian karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi tingkat tinggi, kebisingan di tempat kerja harus dihindari.

6. Bau tidak sedap

Adanya bau tidak sedap di sekitar lingkungan kerja dapat mengganggu kinerja karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mencari cara untuk menghilangkan bau tidak sedap yang dapat mengganggu lingkungan sekitar

7. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi, yang terdiri dari warna, peralatan, tata letak, dan lain-lain, memengaruhi kinerja karyawan suatu perusahaan.

8. Musik di tempat kerja

Mendengarkan musik yang sesuai dan mendukung di tempat kerja dapat menginspirasi antusiasme karyawan untuk bekerja.

9. Keselamatan Kerja

Salah satu hal penting yang harus diperhatikan perusahaan adalah keamanan.

Untuk menjaga dan menciptakan lingkungan kerja yang aman, perusahaan dapat menggunakan satuan satpam (satpam).

2.1.1.4 Indikator Lingkungan Kerja

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan, tentunya setiap bisnis harus fokus pada indikator lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut (Sedarmayanti, (2019: 22).

1. Penerangan Sertakan cahaya yang cukup masuk ke ruang kerja setiap karyawan, yang memengaruhi kondisi kerja setiap karyawan;
2. Suhu udara Suhu udara disini berkaitan dengan tingkat suhu udara di setiap ruang kerja karyawan. Pengaturan suhu udara di ruang kerja yang benar memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya;
3. Kebisingan Sertakan seberapa sensitif karyawan terhadap suara di sekitar tempat kerja, yang dapat memengaruhi aktivitas mereka;
4. Penggunaan warna Termasuk memilih warna yang tepat untuk setiap ruang kerja karyawan;
5. Ruang yang dibutuhkan Ruang adalah proses pengaturan posisi kerja antar karyawan, termasuk alat bantu kerja seperti meja dan kursi;

6. Kemampuan untuk bekerja *Workability* meliputi kondisi yang memberikan rasa aman dan ketenangan kepada setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya;
7. Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya Penciptaan hubungan yang harmonis antara pegawai satu dengan pegawai lainnya dapat membantu perusahaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Indikator-indikator lingkungan kerja (Prihantoro, 2015: 36) sebagai berikut.

1. Hubungan Antar Karyawan

Indikator ini mencerminkan bagaimana interaksi sosial terjadi di tempat kerja.

Aspek-aspeknya mencakup:

- a. Tingkat kerja sama antar sesama rekan kerja;
- b. Hubungan antara atasan dan bawahan;
- c. Komunikasi yang efektif dalam tim;
- d. Keharmonisan antar individu dalam organisasi;
- e. Hubungan kerja yang baik akan meningkatkan rasa kebersamaan, menumbuhkan semangat kerja tim, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

2. Suasana Kerja

Suasana kerja adalah keadaan umum di tempat kerja yang dirasakan oleh karyawan, baik secara fisik maupun psikologis. Faktor-faktor yang membentuk suasana kerja antara lain:

- a. Tingkat kenyamanan dan keamanan;

- b. Dukungan moral dan motivasi dari atasan;
- c. Keadilan dalam perlakuan terhadap karyawan;
- d. Budaya organisasi yang mendukung;
- e. Lingkungan kerja dengan suasana positif dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan produktivitas.

3. Fasilitas-Fasilitas Kerja Karyawan

Fasilitas kerja merupakan sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan untuk mendukung kinerja karyawan. Indikator ini mencakup:

- a. Kelengkapan alat kerja (komputer, mesin, perlengkapan lainnya);
- b. Ruang kerja yang memadai dan bersih;
- c. Fasilitas pendukung seperti ruang istirahat, toilet, pendingin ruangan, dll;
- d. Kemudahan akses terhadap sumber daya kerja;
- e. Fasilitas yang memadai akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan nyaman.

2.1.2 Beban Kerja

2.1.2.1 Pengertian Beban Kerja

Karyawan pada keadaan tertentu memiliki keharusan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, dan harus diselesaikan di waktu yang bersamaan. Tugas yang diberikan oleh manajemen perusahaan membutuhkan waktu, tenaga dan pikiran untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Dengan pembebanan kerja yang diberikan kepada karyawan yang dapat dikatakan dengan sumber daya manusia yang terbatas dapat menyebabkan

kinerja karyawan yang buruk, hal tersebut tidak menutup kemungkinan karena terdapat masalah-masalah yang akan dialami oleh karyawan seperti stamina yang berkurang, minat kerja yang berkurang bahkan mengalami perasaan *stress*. Perasaan tertekan membuat orang menjadi berpikir tidak rasional, cemas, gugup, tidak dapat berkonsentrasi fokus pada pekerjaan, tidak dapat menikmati kebahagiaan atau kepuasan pada profesinya. Hal ini akan menghalangi seseorang untuk menyadari sifat positifnya, yang suka bekerja.

Adanya pembebanan kerja kepada karyawan menjadi suatu hal yang penting dalam menentukan jumlah waktu dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Beban kerja adalah sekelompok atau sejumlah aktivitas yang harus diselesaikan oleh suatu bagian organisasi atau karyawan dalam perusahaan dalam jangka waktu yang tertentu (Sunarso, dalam Rohman dan Ichsan, 2021: 6). Beban kerja yang dibebankan oleh pegawai dapat dikelompokkan kedalam tiga kondisi, yaitu beban yang diberikan sesuai standar, terlalu tinggi dan beban pekerjaan yang terlalu rendah. Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu (Diana, 2019: 193-205). Beban kerja merupakan sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi (Dhania dalam Irawati dan Dini, 2017: 51).

Para ahli lainnya juga mendefinisikan beban kerja sebagai berikut, bahwa beban kerja adalah keharusan mengerjakan terlalu banyak tugas atau penyedia waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas (Gibson dalam Riny Chandra, 2017: 671). Beban kerja adalah perbandingan antara total waktu baku untuk

menyelesaikan tugas dan pekerjaan terhadap total waktu standar (Kasmir, 2019: 40). Beban kerja adalah tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu dengan memanfaatkan potensi dan keterampilan yang dimiliki (Munandar dalam Harini et al., 2018: 15-22). Beban kerja merupakan pikiran karyawan tentang jumlah tugas yang diberikan kepada mereka dalam waktu serta energy yang harus mereka curahkan untuk menyelesaikan tugas tersebut (Budiasa, 2021: 30).

Dari beberapa definisi beban kerja di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah persepsi pekerja tentang tugas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu dan bagaimana menyelesaikan masalah tersebut.

2.1.2.2 Klasifikasi Beban Kerja

Klasifikasi beban kerja terdiri dari 2 (dua) jenis (Munandar, 2012: 384), diantaranya sebagai berikut.

1. Beban kerja berlebih

Beban kerja berlebih terjadi karena banyaknya kegiatan atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan untuk dapat diselesaikan dalam waktu tertentu dan biasanya sangat singkat. Beban kerja yang berlebihan akan menjadi sumber stres bagi karyawan dan akan mengganggu fisik maupun mental. Jumlah jam yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu akan sangat banyak, padahal perusahaan menuntut pekerjaan tersebut dapat selesai secara cepat dalam waktu yang sangat singkat. Waktu merupakan salah satu ukuran, namun bila desakan waktu dapat menyebabkan timbulnya banyak kesalahan atau

menyebabkan kondisi kesehatan pekerja menurun, maka itulah yang merupakan cerminan adanya beban kerja berlebih. Adanya beban berlebih mempunyai pengaruh yang tidak baik pada kesehatan pekerja. Desakan waktu tampaknya memberikan pengaruh tidak baik, pada sistem kardiovaskuler, terutama serangan jantung prematur dan tekanan darah tinggi.

2. Beban kerja terlalu sedikit atau kurang

Beban kerja kurang diakibatkan karena terlalu sedikitnya pekerjaan yang harus diselesaikan, padahal waktu yang diberikan sangat banyak. Hal ini juga dapat mengakibatkan stres, bosan, memengaruhi psikologis dan mental dari karyawan. Keadaan ini menjadikan karyawan tidak mendapatkan peluang untuk menggunakan keterampilannya atau mengembangkan potensi diri. Beban kerja yang terlalu sedikit ini dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja, tidak puas dalam bekerja, meninggalkan pekerjaan, depresi, cemas, dan mudah tersinggung.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Beban Kerja

Selain adanya klasifikasi beban kerja, juga terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi beban kerja pegawai. Faktor-faktor beban kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu, faktor internal (dalam dirinya) dan faktor eksternal (diluar dirinya) (Koesomowidjojo, 2017: 24). Kedua faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut.

1. Faktor Internal

Merupakan faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan, dan motivasi, kepuasan maupun persepsi.

2. Faktor Eksternal

3. Merupakan faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan akibat dari reaksi beban kerja seperti lingkungan kerja, tugas-tugas fisik, organisasi kerja:

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi apabila lingkungan kerja dalam hal penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruang yang panas, debu, asap, dan kebisingan tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan.

b. Tugas-tugas Fisik

Tugas-tugas fisik yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan alat - alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan (sarana dan prasarana dalam bekerja).

c. Organisasi

Kerja Karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lamanya waktu bekerja, shift kerja, istirahat. Perencanaan karier hingga pengajian akan turut memberikan kontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan masing-masing karyawan.

2.1.2.4 Dampak Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu berlebihan dan menimbulkan kelelahan baik fisik maupun pikiran, sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit akan menimbulkan kebosanan, rasa monoton. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan tenaga kerja dapat menimbulkan dampak buruk bagi pegawai. Beban kerja dapat menimbulkan dampak negatif bagi karyawan (Irawati, 2011: 52), dampak negatif tersebut dapat berupa:

1. **Kualitas kerja menurun**

Beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja akibat dari kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan diri, akurasi kerja sehingga kerja tidak sesuai dengan standar.

2. **Keluhan pelanggan**

Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yaitu karena pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan. Seperti harus menunggu lama, hasil layanan yang tidak memuaskan.

3. **Kenaikan tingkat absensi**

Beban kerja yang terlalu banyak bisa juga mengakibatkan pegawai terlalu lelah atau sakit. Hal ini berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi, sehingga dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.5 Jenis Beban Kerja

Beban kerja yang dirasakan karyawan memiliki berbagai jenis. Terdapat 2 (dua) jenis beban kerja (Koesomowidjojo, 2017: 22), diantaranya:

1. Beban kerja kuantitatif

Yaitu menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan yang diampunya.

2. Beban kerja kualitatif

Yaitu berhubungan dengan mampu tidaknya pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampunya.

2.1.2.6 Indikator Beban Kerja

Terdapat beberapa indikator yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Indikator beban kerja (Putra dalam Budiasa, 2021: 35) sebagai berikut.

1. Target yang harus dicapai

Pandangan individu tentang besarnya target yang dibebankan untuk menyelesaikan pekerjaan nya. Serta pandangan tentang hasil kerja yang harus dirampungkan dalam jangka waktu tertentu.

2. Kondisi pekerjaan

Berbicara tentang pandangan yang dimiliki pekerja/karyawan tentang kondisi pekerjaannya. Misalnya, pengambilan keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan serta dapat mengatasi kejadian yang tak terduga.

3. Penggunaan waktu kerja

Waktu yang digunakan dalam kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan produksi.

4. Standar pekerjaan

Kesan pegawai/karyawan terhadap pekerjaannya. Misalnya, perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Indikator beban kerja (Suwatno dalam Budiasa, 2021: 34) yaitu sebagai berikut.

1. Jam kerja efektif Pegawai/karyawan dapat bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan;
2. Latar belakang pendidikan. Latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya beban kerja yang harus dikerjakan; dan
3. Jenis pekerjaan yang diberikan Jenis pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kompetensi maupun keahlian pegawai/karyawan.

Indikator beban kerja (Suci R. Mar'ih Koesomowidjojo, 2017: 33) sebagai berikut.

1. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik.

2. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan.

3. Target Yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan.

2.1.3 Kohesivitas

2.1.3.1 Pengertian Kohesivitas

Kohesivitas kelompok adalah faktor-faktor yang dimiliki kelompok yang membuat anggota kelompok tetap menjadi anggota sehingga terbentuklah kelompok (Meinarno dan Sarwono, 2018: 220). kohesivitas penting bagi kelompok karena yang menyatukan beragam anggota menjadi satu kelompok. Tingginya kohesivitas kelompok berhubungan dengan konformitas anggota terhadap norma kelompok, kemampuan anggota untuk menitikberatkan pada persamaan sebagai anggota kelompok, meningkatnya komunikasi di dalam kelompok dan meningkatnya rasa suka terhadap anggota kelompok. Kohesivitas kelompok adalah satu kesatuan yang terjalin dalam suatu kelompok, melakukan interaksi satu sama lain, dan memiliki waktu untuk bersama dan di dalam kelompok tersebut terdapat semangat kerja yang tinggi (Williams, 2017: 24). Kohesivitas kelompok adalah sejauh mana anggota merasa tertarik antar sesama dan termotivasi untuk tetap bertahan dalam kelompok tersebut (Robbins dalam Harmaini dkk, 2016: 26).

Berdasarkan beberapa teori yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa kohesivitas kelompok merupakan kondisi di mana individu-individu bersatu membentuk suatu kelompok, saling berinteraksi, dan menunjukkan

kekompakan, sehingga timbul rasa ketertarikan dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari kelompok tersebut.

2.1.3.2 Ciri-Ciri Kohesivitas

Suatu kelompok dapat dikatakan kohesif bila memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Faturachman dalam Harmaini dkk, 2016: 29).

1. Komitmen yang tinggi, setiap anggotanya komitmen tinggi dengan kelompoknya;
2. Kerjasama yang baik, Interaksi di dalam kelompok oleh kerjasama, bukan oleh persaingan;
3. Mempunyai tujuan kelompok, Kelompok mempunyai tujuan-tujuan yang terkait satu dengan lainnya dan sesuai dengan perkembangan waktu tujuan yang dirumuskan meningkat;
4. Ketertarikan antar anggota, adanya daya tarik antar anggota sehingga relasi yang terbentuk menguatkan jaringan relasi di dalam kelompok.

Ciri-ciri kohesivitas kelompok dapat dilihat dari (Suryabrata, 2018: 2):

1. Setiap anggota kelompok mengenakan identitas yang sama;
2. Setiap anggota kelompok memiliki tujuan dan sasaran yang sama;
3. Setiap anggota kelompok merasakan keberhasilan dan kegagalan yang sama;
4. Setiap anggota kelompok bekerja sama dan berkolaborasi;
5. Setiap anggota kelompok memiliki peran keanggotaan;
6. Kelompok mengambil keputusan secara afektif.

2.1.3.3 Indikator Kohesivitas

Kohesivitas kelompok dapat diukur dengan berbagai faktor (Forsyth dalam Harmaini dkk, 2016: 27) yaitu:

1. Ketertarikan kelompok

Ketertarikan anggota kelompok akan menimbulkan kohesivitas kelompok.

2. Stabilitas keanggotaan

Kelompok yang memiliki anggota yang cenderung stabil, maka kelompok tersebut cenderung memiliki kohesivitas tinggi dibandingkan kelompok yang sering terjadi perubahan dalam keanggotaannya.

3. Ukuran kelompok

Salah satu tanda besarnya kelompok adalah jumlah anggotanya. Semakin banyak anggota, maka semakin besar usaha anggota untuk memperkuat hubungan.

4. Ciri-ciri struktural

Kohesif terkait dengan dua struktur kelompok. Pertama, kohesi cenderung pada kelompok yang memiliki struktur yang jelas. Kedua, tipe struktur kelompok berkaitan dengan tingginya kohesi anggota kelompok

5. Permulaan kelompok

Persyaratan awal ketika masuk kelompok menjadi salah satu yang dapat memengaruhi kohesi kelompok. Misalkan, kegiatan orientasi yang dilakukan pada anggota baru dapat meningkatkan kohesi anggota kelompok.

Faktor-faktor yang memengaruhi kohesivitas kelompok (Mc Shane & Glinow, 2017: 27) yaitu:

1. Adanya kesamaan, kelompok kerja yang homogen akan lebih kohesif daripada kelompok kerja yang heterogen.
2. Ukuran kelompok, kelompok yang berukuran kecil akan lebih kohesif dari pada kelompok yang berukuran besar karena akan lebih mudah untuk beberapa orang untuk mendapatkan satu tujuan dan lebih mudah untuk melakukan aktifitas kerja.
3. Adanya interaksi, kelompok akan lebih kohesif bila kelompok melakukan interaksi berulang antar anggota kelompok.
4. Ketika ada masalah, kelompok akan lebih kohesif mau bekerja sama untuk mengatasi masalah.
5. Keberhasilan kelompok, kohesivitas kelompok kerja terjadi ketika kelompok telah berhasil memasuki level keberhasilan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kohesivitas kelompok (Meinarno & Sarwono, 2018: 221) adalah:

- a. kemenarikan kelompok;
- b. kemenarikan anggotanya;
- c. interaksi sosial;
- d. tujuan individu yang membutuhkan bantuan orang lain.

2.1.4 *Turnover Intention*

2.1.4.1 Pengertian *Turnover Intention*

Turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela karena pilihan pribadi (Ardan &

Jaelani, 2021: 3-4). Karyawan yang meninggalkan organisasi sebagian besar karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*un-voidable voluntary turnover*). *Turnover intention* merupakan tanggapan responden tentang suatu sikap karyawan mengenai pikiran untuk keluar dari pekerjaan saat ini, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Razikin dkk., 2023: 62).

Definisi umum turnover (Mobley dalam Putranti, 2022: 17), antara lain:

1. *Turnover* berfokus pada penghentian atau pemisahan diri karyawan dari organisasi;
2. *Turnover* berfokus pada karyawan, dalam arti yang menerima upah dari organisasi suatu kondisi yang menunjukkan keanggotaan dari organisasi sebagai suatu kondisi yang menunjukkan keanggotaan karyawan dalam organisasi;
3. *Turnover* dapat dipakai untuk berbagai tipe organisasi dan pada berbagai macam tipe hubungan karyawan di dalam organisasi.

Turnover intention adalah keinginan berpindah yang menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi (Anastia dkk (2021: 78). Intensi sebagai keinginan atau niat yang bersumber dari seseorang untuk melaksanakan sesuatu (Lestari 2017: 114-115). Sedangkan turnover didefinisikan sebagai tingkat karyawan yang meninggalkan pekerjaannya. *Turnover intention* adalah sekedar keinginan untuk berpindah pekerjaan dan belum direalisasikan oleh karyawan tersebut. Apabila

keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan tersebut terealisasi, maka akan termasuk dalam jenis pergantian sukarela (*voluntary turnover*) karena alasan karyawan tersebut keluar dari perusahaan disebabkan oleh keinginan atau inisiatif karyawan itu sendiri. *Turnover intention* yaitu keinginan untuk berpindah karyawan dalam suatu perusahaan (Amalia & Setyaningrum, 2023: 3718). Turnover yang tinggi dapat mengakibatkan dampak buruk bagi perusahaan seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja yang ada serta tingginya biaya pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan seorang karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan karena suatu alasan, salah satunya agar mendapat pekerjaan atau posisi yang lebih baik.

2.1.4.2 Jenis *Turnover intention*

Turnover dibagi menjadi 2 (dua) (Robbins dalam Andriani ddk, 2021: 2-3) yaitu:

1. secara sukarela (*voluntary turnover*)

Voluntary turnover (quit) merupakan pertimbangan untuk keluar dari perusahaan dengan sukarela, dipengaruhi oleh aspek seberapa menarik pekerjaan yang tersedia saat ini, dan tersedianya pilihan lain

2. secara tidak sukarela (*involuntary turnover*)

Involuntary turnover (pemecatan) adalah memvisualkan pertimbangan pemberi kerja (manajemen) dalam mengakhiri hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable*.

2.1.4.3 Aspek-Aspek *Turnover intention*

Banyak aspek-aspek yang memengaruhi *turnover intention* dari perusahaan pada karyawan, antara lain; komitmen organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja, stres kerja, dan keterlibatan kerja (Purwatiningsih & Iwan (2022: 3). *Turnover intention* memiliki 3 (tiga) aspek (Mobley dalam Ardan & Jaelani, 2021: 6), yaitu:

1. *Thinking of Quitting* (pikiran untuk keluar dari perusahaan) yaitu karyawan memiliki pikiran untuk berhenti dari pekerjaannya dan menarik diri dari perusahaan;
2. *Intention to Search* (intensi untuk mencari pekerjaan lain) yaitu karyawan melakukan usaha-usaha seperti melihat-lihat lowongan pekerjaan melalui berbagai media informasi yang tersedia ataupun menanyakan informasi lowongan pekerjaan di luar perusahaan tempatnya bekerja;
3. *Intention to Quit* (intensi untuk keluar dari perusahaan) yaitu karyawan mulai menunjukkan perilaku tertentu yang menunjukkan keinginannya untuk keluar dari perusahaan.

Ada aspek-aspek yang memengaruhi keinginan karyawan keluar (Keller dalam Kasmiruddin dkk, 2021: 78) yaitu:

1. Kognitif, berkaitan dengan pemikiran untuk berhenti;

2. Afektif, berkaitan dengan sisi emosional karyawan seperti amarah dan ketakutan;
3. Aspek perilaku, berkaitan dengan respon karyawan.

Adapun aspek *turnover intention* yang menjelaskan tanda-tanda bahwa karyawan akan melakukan turnover (Harnoto dalam Nurtjahno, 2023: 4), sebagai berikut.

1. Kehadiran yang mulai meningkat

Absensi pada karyawan adalah bentuk pendataan kehadiran. Kehadiran tersebut akan digunakan sebagai laporan status kehadiran. Absensi kehadiran sangat penting, tidak hanya soal kedisiplinan, tapi juga dapat membantu tim HR dan finance. Karyawan akan mulai menunjukkan ketidakhadiran yang tinggi. Tanggung jawab seorang karyawan akan berkurang dibandingkan sebelum ingin melakukan turnover.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan mulai malas untuk melakukan tanggung jawab kerja dan karyawan mulai merasa bahwa bekerja di perusahaan lain lebih baik. Salah satu penyebabnya yaitu masalah gaji yang tidak sesuai harapan, lingkungan kerja yang toxic, kurang nyaman dengan atasan atau sebagainya.

3. Meningkatnya pelanggaran aturan perusahaan

Karyawan yang mulai ingin melakukan turnover biasanya melakukan peningkatan pelanggaran seperti keterlambatan, karyawan sudah tidak lagi disiplin, dan kurang bersemangat dalam melakukan aktivitas kerja di dalam perusahaan.

4. Meningkatnya protes kepada atasan

Karyawan akan melakukan protes kepada atasan, mulai dari kebijakan yang dibuat hingga pelunasan layanan yang diberikan oleh kepemimpinan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan karyawan.

5. Perilaku positif yang berbeda dari biasanya

Karyawan yang ingin melakukan turnover mulai melakukan tanggung jawab yang lebih tinggi dari biasanya karena mereka sadar bahwa ini sebagai tanda mereka akan melakukan turnover.

Aspek-aspek *turnover intention* karyawan (Audina & Kusmayadi, 2018:

86) yaitu:

1. Absensi yang meningkat yaitu karyawan yang berkeinginan pindah kerja biasanya ditandai dengan absensi yang meningkat sehingga tanggung jawab karyawan dalam fase ini berkurang.
2. Mulai malas kerja yaitu karyawan yang malas bekerja biasanya akan lebih malas bekerja karena orientasi pada karyawan adalah bekerja di perusahaan lain dipandang lebih memenuhi keinginan karyawan.
3. Naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja yaitu karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung dan bentuk pelanggaran-pelanggaran lainnya.
4. Keberanian untuk menantang atau protes kepada atasan yaitu karyawan yang melakukan protes biasanya tidak sependapat dengan keputusan atasannya, biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan perusahaan.

5. Perilaku positif yang berbeda dari biasanya yaitu karyawan yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan. Jika perilaku positif pada karyawan muncul dan berbeda dari biasanya maka menunjukkan karyawan akan melakukan *turnover intention*.

2.1.4.4 Faktor yang Memengaruhi *Turnover intention*

Ada banyak faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk pindah (Setyawati, 2021: 104), yaitu:

1. Faktor demografis individu meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, kepribadian, masa kerja dan lain-lain;
2. Faktor kondisi kerja, seperti tekanan kerja, kepuasan kerja, dan lain-lain;
3. Faktor organisasi, seperti gaya manajerial, keamanan kerja, sistem pengembangan karir, lingkungan kerja, dan lain-lain;
4. Faktor lingkungan eksternal seperti situasi kerja di perusahaan lain, keamanan kerja yang ditawarkan oleh perusahaan lain.

Faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* (Annisa dkk, 2023: 325) ialah:

1. kepuasan kerja, apabila karyawan tidak merasa puas pada pekerjaannya maka karyawan tersebut akan dengan mudah meninggalkan perusahaan ditempat individu bekerja;
2. stres kerja, diketahui bahwa stres kerja dapat menimbulkan rasa yang tidak nyaman pada karyawan sehingga berkeinginan segera keluar dari perusahaan;
3. komitmen organisasi.

2.1.4.5 Indikator *Turnover Intention*

Beberapa indikator yang menjadi penyebab karyawan memiliki keinginan pindah kerja (*turnover intention*) (Mobley dalam Sari & Susanto, 2019: 168-169), yaitu:

1. Karakteristik Individu

Karakteristik individu merupakan bagian yang mendasari perilaku ditempat kerja. Karakter individu yang memengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik maupun lingkungan sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerja dan kualitas kehidupan kerja.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Kepuasan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

4. Komitmen Organisasi

Dalam studi *intention to leave* memasukkan konstruksi komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*)

individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan keputusan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini digunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang didapat oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Penelitian terdahulu bisa dilihat dari Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

	Penulis, Tahun, dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Siwi Cahyaniz & Yuan Badrianto (2023) Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i>	Persamaan: beban kerja, lingkungan kerja dan <i>turnover intention</i>	Persamaan: kohesi antar generasi	Beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	<i>INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research</i> Volume3 Nomor3 Tahun2023 Page2226-2237 E-ISSN2807-4238 and P-ISSN2807-4246
2	Krensia Ilva Jemina & Awan Santosa (2025) Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Generasi Z di Provinsi Bali	Persamaan: beban kerja, dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi dan lingkungan kerja	Beban kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada Generasi Z	Halaman 5525-5536 Volume 9 Nomor 1 Tahun 2025 ISSN: 2614-6754 (print) ISSN: 2614-3097(online)
3	Deliana Radika Effendi & Awan Santosa (2025) Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover intention</i> Pada Karyawan Gen Z di Kota Payakumbuh	Persamaan: lingkungan kerja <i>turnover intention</i>	Perbedaan: beban kerja, kohesi antar generasi	Lingkungan kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada Generasi Z	Halaman 657-667 Volume 9 Nomor 1 Tahun 2025 ISSN: 2614-6754 (print) ISSN: 2614-3097(online)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Nova Dwi Ratna & Febrian Eko Saputra (2023) Faktor – Faktor Penentu <i>Turnover intention</i> : Studi Kasus Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Work – Life Balance di Kalangan Karyawan Gen Z di Bandar Lampung	Persamaan: beban kerja, lingkungan kerja dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi	Lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada Generasi Z	Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 8 No. 3, 2024 P-ISSN; 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306
5	Ahmad Bayu Kuncoro & Yetti Lutiyan Suprpto (2023) Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Pt. Valdo Sumber Daya Mandiri Yogyakarta	Persamaan: beban kerja, dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi dan lingkungan kerja	Beban kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi Vol.1, No.3, pp. 43-51 ISSN: 2087-8443
6	Rahmat Sabuhari, Ruslan A. Kamis, & Muhammad Kamal (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres, dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan	Persamaan: beban kerja, lingkungan kerja dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi	Lingkungan kerja berpengaruh negatif, stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i>	Cakrawala Management Business Journal Volume 4 Nomor 1 Tahun 2021
7	Iman, Sri Harini, & Sudarijati (2021) Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i>	Persamaan: beban kerja, lingkungan kerja dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi	Lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Jurnal Visionida, Volume 7 Nomor 2, Desember 2021
8	Kiki Rahmawati Santoso et al. (2022) Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i> Dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Intervening	Persamaan: beban kerja, lingkungan kerja dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi	Beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui stres kerja	Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan, Vol.10, No.02, Agustus 2024: 177-194
9	Sittinur Hazanah Wanboko et al. (2023) Pengaruh Beban Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap <i>Turnover intention</i> Melalui Stress Kerja Sebagai	Persamaan: beban kerja, dan <i>turnover intention</i> kerja	Perbedaan: kohesi antar generasi dan lingkungan	Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui stres kerja	Jurnal EMBA Vol. 11 No. 02 Mei 2023, Hal. 364-374

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Variabel Intervening				
10	Aldy Christiandi & Eso Hermawan (2022) Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan Pada PT. Ginsa Inti Pratama	Persamaan: beban kerja, lingkungan kerja dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi	Beban kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	EMABI : EKONOMI DAN MANAJEMEN BISNIS - VOL. 1. NO. 3 (2022)
11	Orianhoi & Ginting (2025) <i>The role of work overload on turnover intention and job stress as an intervening variable in Gen Z employees in Pontianak City</i>	Persamaan: beban kerja, dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi dan lingkungan kerja	Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja dan <i>turnover intention</i> pada karyawan Gen Z; stres kerja memediasi hubungan tersebut	International Journal of Enterprise Modelling, Vol. 19, No. 1, (January) (2025) ISSN 1693-9220 (Print) 2987-8713 (Online)
12	Husni & Safaria (2024) <i>The Effect of Workload and Organizational Climate on Turnover intentions with Job Stress as an Intervening Variable in Generation Z Employees of PT. MMI Ambon Regional</i>	Persamaan: beban kerja, dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi dan lingkungan kerja	Beban kerja meningkatkan stres kerja dan <i>turnover intention</i> pada karyawan Gen Z; iklim organisasi memengaruhi stres kerja namun tidak langsung memengaruhi <i>turnover intention</i>	Formosa Journal of Sustainable Research (FJSR) Vol.3, No.10, 2024: 2125-2142 ISSN-E: 2830-6228
13	Puspitasari, Riyadi & Halik (2023) <i>The Effects of Workload and Compensation on Turnover intention with Burnout as an Intervening Variable Among Millennial Employees of PT. KGM</i>	Persamaan: beban kerja, dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi dan lingkungan kerja	Beban kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap burnout dan <i>turnover intention</i> pada karyawan milenial; burnout memediasi hubungan tersebut	Publikasi International Journal of Economics (IJE), 2024, Vol 3, Issue 1, p73
14	Simarmata, F. W., Rahman, A., & Kusdyah, I. (2023). Pengaruh Kohesivitas Kelompok Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Turnover Intention Karyawan Pt. Purnama Indonesia Di Sidoarjo	Persamaan: <i>turnover intention</i> dan <i>kohesivitas</i>	Perbedaan: beban kerja dan lingkungan kerja dan	kohesivitas kelompok memengaruhi produktivitas karyawan PT Purnama Indonesia melalui intensi turnover	Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis, 4(1), 14-33.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	Junaidi et al. (2020) <i>The Effect of Overtime, Job Stress, and Workload on Turnover intention</i>	Persamaan: beban kerja, dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi dan lingkungan kerja	Lembur, stres kerja, dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ; model menjelaskan 77,6% variabilitas <i>turnover intention</i>	Management Science Letters 10 (2020) 3873–3878
16	Handayani, Indiworo & Meiriyanti (2023) <i>The Effect of Workload, Work Environment, and Job Insecurity on Employee Turnover intention</i>	Persamaan: beban kerja, lingkungan kerja dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi	Beban kerja, lingkungan kerja, dan ketidakamanan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	The Management Journal of BINANIAGA Vol.8, No.2, December 31,2023 p-ISSN: 2527-4317, e-ISSN: 2580-149x
17	Imaniar & Indayani (2023) <i>The Impact of Workload, Work Environment, and Job Satisfaction on Turnover intention</i>	Persamaan: beban kerja, lingkungan kerja dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi	Beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ; kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut	IJCCDx 1x (1).x doi:x 10.21070/ijccd.v4i1.843
18	Hariyanto, Soetjipto & Sopiah (2023) <i>The Influence of Workload and Environment on Turnover intention Through Job Satisfaction and Organizational Commitment</i>	Persamaan: beban kerja, lingkungan kerja dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi	Beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi <i>turnover intention</i>	PENANOMIC S: INTERNATIO NAL JOURNAL OF ECONOMICS ISSN: 2829-601X
19	Mawardi, M. C. (2022) <i>Alternative Work Arrangements, Work Environment, and Job Stress on Job Satisfaction and Turnover intention</i>	Persamaan: lingkungan kerja <i>turnover intention</i>	Perbedaan: beban kerja, kohesi antar generasi	Lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja.	Muh. Sirajuddin Amin, Golden Ratio of Human Resource Management, Vol.2, Issue. 1 (2022)
20	Hakim, B. R., Matulessy, A., & Rini, A. P. (2025) <i>The Relationship Workload and Perception of Compensation with Turnover intention in Gen Z Employees Work as Baristas</i>	Persamaan: beban kerja, dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi dan lingkungan kerja	Beban kerja dan persepsi kompensasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan Gen Z.	URNAL MULTIDISIPL IN MADANI (MUDIMA) Volume 5, No 1, January (2025)
21	Mulyana, O. (2017). Persepsi Terhadap Kohesivitas Kelompok Kerja dengan Intensi Turnover Pada Pramuniaga	Persamaan: <i>turnover intention</i> Dan kohesivitas	Perbedaan: kohesi antar generasi, beban kerja dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara kohesivitas kelompok dengan intensi turnover pada Pramuniaga PT X	Jurnal Psikologi Teori dan Terapan 2017, Vol. 8, No. 1, 24-32, p-ISSN: 2087-1708; e-ISSN: 2597-9035

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
22	Al Ghifari, F., Swasti, I. K., & Evanthi, A. (2024) <i>The Influence of Work Environment and Work-Life Balance on Turnover intention Among Generation Z Workers in Gresik Regency</i>	Persamaan: lingkungan kerja <i>turnover intention</i>	Perbedaan: beban kerja, kohesi antar generasi	Lingkungan kerja dan keseimbangan kerja-hidup berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan Gen Z.	Asian Journal of Management Analytics (AJMA) Vol.3, No.4, 2024: 1047-1056
23	Maharani, N., & Santosa, A. (2024) <i>The Influence of Workload, Work Stress and Work-Life Balance on Turnover intention in Generation Z Employees in Yogyakarta Special Region</i>	Persamaan: beban kerja, dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi dan lingkungan kerja	Beban kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> ; work-life balance tidak berpengaruh signifikan.	Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation E-ISSN: 3032-1875 P-ISSN: 3032-3843
24	Laila Suprabawati, L. S. (2023). Pengaruh Kohesivitas Kelompok, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Nissin Biscuit Ungaran)	Persamaan: kohesivitas, <i>turnover intention</i>	Perbedaan: beban kerja dan lingkungan kerja dan	kohesivitas kelompok, kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover.	arXiv:2301.09103v2 [cs.SE] 24 Jan 2023
25	Irsyadi, M. T., & Djamil, M. (2024) <i>The Influence of Work Environment and Workload on Turnover intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable in IZI</i>	Persamaan: beban kerja, lingkungan kerja dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: kohesi antar generasi	Lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	DIJBM Vol. 4, No. 4, June 2023 e-ISSN: 2715-4203, p-ISSN: 2715-419X
26	Putri, N. A., Pandjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2018). Pengaruh Kohesivitas dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan	Persamaan: kohesivitas, <i>turnover intention</i>	Perbedaan: beban kerja dan lingkungan kerja dan,	Kohesivitas memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini kohesivitas memegang peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena memiliki kelompok yang kohesif akan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kohesivitas dan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat berpindah	Jurnal Manajemen dan Organisasi, 9(1), 35-44.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
27	Kalam, R. P., & Wibowo, D. H. (2022). Kohesivitas Kelompok dan Intensi Turnover: Studi Korelasional pada Karyawan	Persamaan: kohesi antar generasi dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan: beban kerja dan lingkungan kerja	Hal ini menunjukkan bahwa, semakin tinggi tingkat kohesivitas kelompok maka akan semakin rendah tingkat intensi turnover karyawan. Kohesivitas kelompok yang tinggi akan sangat berdampak terhadap produktivitas karyawan, hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya	Psikostudia Jurnal Psikologi Volume 11 No. 3 September 2022: 360-367 DOI: http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v11i3

2.2 Kerangka Pemikiran

Saat ini, banyak perusahaan *leasing* di Kota Tasikmalaya dihuni oleh beragam generasi, mulai dari Generasi X, Milenial, hingga Generasi Z. Masing-masing generasi membawa nilai, gaya kerja, cara berkomunikasi, dan pandangan yang berbeda terhadap pekerjaan. Generasi yang lebih senior cenderung menghargai struktur, stabilitas, dan pengalaman kerja, sedangkan Generasi Z lebih mengutamakan fleksibilitas, kolaborasi, kecepatan dalam pengambilan keputusan, serta pemanfaatan teknologi. Perbedaan-perbedaan ini dapat menimbulkan gesekan jika tidak dikelola dengan baik, terutama dalam lingkungan kerja *leasing* di Kota Tasikmalaya yang cenderung memiliki sistem birokrasi dan beban kerja yang tinggi.

Kurangnya pemahaman antar generasi sering kali menyebabkan miskomunikasi, prasangka, hingga kurangnya rasa saling percaya di tempat kerja. Misalnya, Gen Z bisa merasa tidak dianggap atau dibatasi oleh generasi senior, sementara generasi yang lebih tua mungkin merasa terganggu oleh pendekatan kerja Gen Z yang dianggap terlalu santai atau terlalu cepat berubah. Kondisi ini berisiko menurunkan kohesi tim, memperlambat produktivitas, serta menciptakan

lingkungan kerja yang kurang harmonis. Hal ini menjadikan tantangan dalam pengelolaan SDM dengan adanya perbedaan generasi di industri *leasing* menjadikan tingginya tingkat *turnover intention* karyawan *leasing* di Kota Tasikmalaya.

Kohesivitas kelompok adalah faktor-faktor yang dimiliki kelompok yang membuat anggota kelompok tetap menjadi anggota sehingga terbentuklah kelompok (Meinarno dan Sarwono, 2018: 220). Faktor-faktor yang memengaruhi kohesivitas kelompok (Meinarno & Sarwono, 2018: 221) adalah kemenarikan kelompok, kemenarikan anggotanya, interaksi sosial, tujuan individu yang membutuhkan bantuan orang lain.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi *turnover intention* dengan kohesi generasi pada *leasing* di Kota Tasikmalaya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan berdampak pada pelaksanaan tugas yang diberikan (Ferawati, 2017: 1). Semakin baik lingkungan kerja seseorang, maka kinerja pekerjaannya akan semakin baik. Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk kenyamanan, motivasi, serta produktivitas karyawan, terlebih bagi Generasi Z (Gen Z) yang kini mulai mendominasi dunia kerja. Gen Z adalah generasi yang dibesarkan dalam era teknologi dan informasi yang serba cepat, sehingga mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap tempat kerja yang tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga pengalaman kerja yang fleksibel, suportif, dan bermakna. Akan tetapi dalam dunia *leasing* terutama *leasing* di Kota Tasikmalaya identik dengan struktur organisasi formal, sistem kerja berbasis target, serta regulasi yang

ketat, kebutuhan Gen Z akan lingkungan kerja yang adaptif kerap kali belum terpenuhi secara optimal. Indikator-indikator lingkungan kerja (Prihantoro, 2015: 36) adalah sebagai berikut: hubungan antar karyawan, suasana kerja dan fasilitas kerja karyawan.

Bagi Gen Z, lingkungan kerja ideal adalah yang mampu mengakomodasi fleksibilitas waktu dan tempat, didukung teknologi digital, serta memberikan ruang bagi inovasi dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan *employee engagement* dan menurunkan *turnover intention* (Robbins dan Judge, 2017: 745). Namun, perusahaan *leasing* umumnya masih didominasi oleh budaya kerja tradisional yang menuntut kehadiran fisik, proses kerja yang terpusat, serta pola komunikasi vertikal. Hal ini sering kali memunculkan ketegangan antara ekspektasi Gen Z dan realitas organisasi. Akibatnya, banyak karyawan muda merasa kurang dihargai, sulit berkembang, atau tidak memiliki ruang yang cukup untuk mengekspresikan ide-ide kreatif mereka.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Beban Kerja Terhadap *Turnover intention* (Iman, Sri Harini, & Sudarijati, 2021). Hasil penelitian menunjukkan Lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap *Turnover intention* Pada Karyawan Gen Z (Deliana Radika Effendi & Awan Santosa, 2025). Hasil penelitian menunjukkan Lingkungan kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada Generasi Z. Maka

dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention*.

Selain lingkungan kerja *leasing* di Kota Tasikmalaya yang berorientasi pada pencapaian target dan penjualan, juga dapat menjadi beban psikologis bagi Gen Z yang lebih menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Ketika beban kerja tinggi tidak diimbangi dengan dukungan emosional, *feedback* yang jelas, dan apresiasi yang layak, maka risiko *burnout* dan keinginan untuk pindah kerja meningkat.

Beban kerja merupakan pikiran karyawan tentang jumlah tugas yang diberikan kepada mereka dalam waktu serta energy yang harus mereka curahkan untuk menyelesaikan tugas tersebut (Budiasa, 2021: 30). Di perusahaan *leasing* di Kota Tasikmalaya, beban kerja cenderung tinggi karena sifat bisnisnya yang berbasis target, kecepatan pelayanan, dan kepatuhan terhadap regulasi pembiayaan yang ketat. Karyawan *leasing* di Kota Tasikmalaya, terutama yang berada di divisi pemasaran, kolektor, dan analisis kredit, seringkali harus menghadapi tekanan seperti: pencapaian target pembiayaan dalam periode waktu tertentu, verifikasi data pelanggan secara cepat dan akurat, penagihan pembayaran dari nasabah dengan pendekatan yang tetap etis, pencatatan dan pelaporan administratif yang kompleks, koordinasi lintas divisi dengan tenggat waktu yang ketat. Indikator beban kerja terdiri dari target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, standar pekerjaan (Putra dalam Budiasa, 2021: 35).

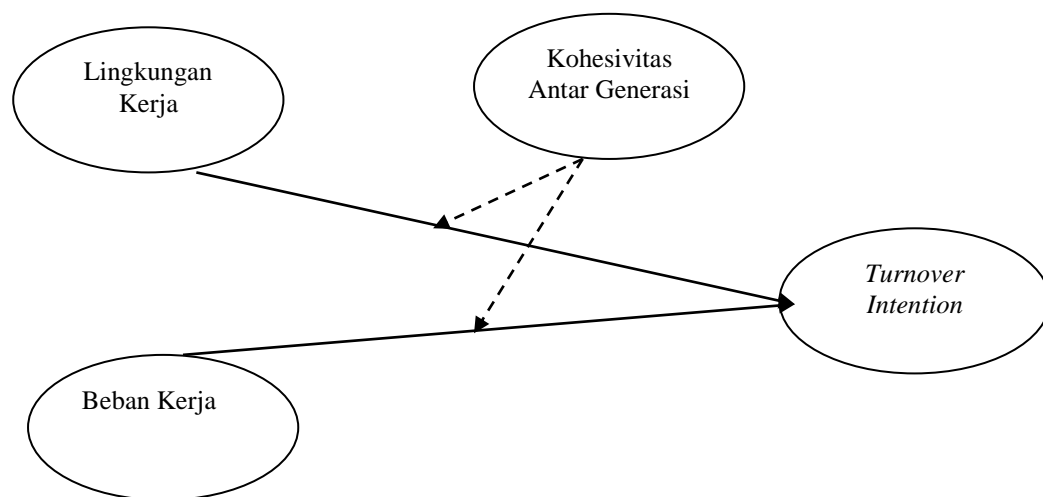
Bagi Generasi Z, yang dikenal menghargai fleksibilitas, efisiensi teknologi, dan keseimbangan hidup, pola kerja di industri *leasing* di Kota Tasikmalaya dapat menimbulkan tantangan tersendiri. Meski mereka cakap dalam penggunaan *digital tools* dan *multitasking*, mereka cenderung memiliki toleransi rendah terhadap tekanan kerja berlebih yang dianggap tidak produktif atau tidak sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Jika beban kerja yang tinggi tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai (misalnya pelatihan, teknologi pendukung, komunikasi yang terbuka), Gen Z berpotensi mengalami stres kerja, kelelahan emosional, dan pada akhirnya memiliki *turnover intention* yang tinggi.

Faktor – Faktor Penentu *Turnover intention* terdiri dari Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan *Work – Life Balance* di Kalangan Karyawan Gen Z (Nova Dwi Ratna & Febrian Eko Saputra, 2023). Hasil penelitian menunjukkan Lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada Generasi Z. Penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres, dan Beban Kerja Terhadap *Turnover intention* (Rahmat Sabuhari, Ruslan A. Kamis, & Muhammad Kamal, 2021). Hasil penelitian menunjukan Lingkungan kerja berpengaruh negatif, stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela karena pilihan pribadi (Ardan & Jaelani, 2021: 3-4). Tingginya tingkat turnover tidak hanya meningkatkan biaya

rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga berdampak negatif terhadap stabilitas operasional, kualitas layanan, dan kontinuitas bisnis. Beberapa faktor yang menjadi penyebab karyawan memiliki keinginan pindah kerja (*turnover intention*) (Mobley dalam Sari & Susanto, 2019: 168-169), yaitu: karakteristik individu, lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi.

Berdasarkan kerangka penelitian yang dikemukakan di atas, maka dapat ditentukan paradigma penelitian sebagai berikut.



Gambar 1.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap *Turnover intention* pegawai Gen Z perusahaan *leasing* di Kota Tasikmalaya.

2. Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap *Turnover intention* pegawai Gen Z perusahaan *leasing* di Kota Tasikmalaya dengan Kohesivitas Antar Generasi sebagai variabel moderasi.