

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset vital yang menentukan keberhasilan organisasi, sehingga pengelolaannya harus memperhatikan faktor beban kerja, kompensasi, serta kepuasan kerja. *Job Demands* mengacu pada tuntutan pekerjaan berupa beban, tekanan waktu, dan kompleksitas tugas yang apabila berlebihan dapat menimbulkan stres, menurunkan kepuasan, serta mendorong *Turnover Intention* (Samallo & Wulani, 2022). Di sisi lain, *Direct Compensation* seperti gaji, bonus, dan insentif berperan penting dalam menjaga loyalitas karyawan, karena ketidakadilan kompensasi seringkali menjadi pemicu karyawan mencari pekerjaan baru (Nabilla Fauziah et al., 2024).

Selanjutnya, *Job satisfaction* berfungsi sebagai variabel *Intervening* yang memperkuat atau melemahkan pengaruh *Job Demands* dan kompensasi terhadap *Turnover Intention*. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya (Locke, 2020). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat menekan dampak negatif *Job Demands* dan meningkatkan pengaruh kompensasi dalam menurunkan *Turnover Intention*. Dengan demikian, hubungan antara *Job demands*, *Direct Compensation*, dan *Job satisfaction* menjadi krusial dalam merumuskan strategi retensi karyawan di organisasi modern (Zhang, 2023).

2.1.1 *Job demands*

2.1.1.1 Pengertian *Job demands*

Job Demands atau tuntutan kerja merupakan aspek pekerjaan yang menuntut karyawan untuk mengerahkan tenaga fisik, mental, dan emosional secara dalam menjalankan tugasnya (Bakker et al., 2023). Tuntutan ini dapat berupa beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, konflik peran, dan tanggung jawab yang kompleks. Stres kerja muncul ketika individu menghadapi tekanan kerja yang melebihi kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya, sehingga dapat menurunkan motivasi dan produktivitas kerja (Lestari & Manuati Dewi, 2023). Dalam konteks organisasi, *Job Demands* menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan.

Tuntutan kerja yang tinggi tanpa dukungan yang memadai dapat menyebabkan kelelahan kerja (*burnout*), yang berdampak pada penurunan kinerja dan meningkatnya *Turnover Intention*. Beban kerja yang berlebihan dan tekanan yang terus-menerus dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan mendorong karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Hal ini menunjukkan bahwa *Job Demands* memiliki hubungan negatif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Prayekti et al., 2022).

Selain itu, *Job Demands* juga berpengaruh terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan. Tekanan kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan konflik internal, penurunan semangat kerja, dan bahkan gangguan kesehatan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola tuntutan kerja secara

proporsional dan menyediakan sumber daya pendukung seperti pelatihan, supervisi, dan lingkungan kerja yang sehat (Syifa, 2023).

Secara keseluruhan, *Job Demands* merupakan variabel penting dalam studi perilaku organisasi karena berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, stres kerja, dan *Turnover Intention*. Pemahaman yang mendalam tentang *Job Demands* dapat membantu organisasi dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

2.1.1.2 Indikator *Job demands*

Indikator *Job demand* (Bakker et al., 2023) sebagai berikut.

a. *Workload* (Beban Kerja)

Beban kerja merupakan salah satu indikator utama dalam *Job Demands* yang merujuk pada jumlah tugas atau volume pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam periode tertentu. Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan tekanan fisik maupun mental, terutama ketika pekerjaan melebihi kapasitas yang dimiliki individu. Kondisi ini sering kali menimbulkan stres kerja, kelelahan, dan penurunan motivasi dalam melaksanakan tugas. *Workload* yang tidak seimbang dengan kemampuan karyawan akan menurunkan efektivitas serta memicu *burnout*. Beban kerja berlebihan juga berdampak negatif pada keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Oleh karena itu, *Workload* perlu diatur secara proporsional untuk menjaga kepuasan kerja. Jika dikelola dengan baik, beban kerja dapat menjadi sarana pengembangan keterampilan, namun sebaliknya dapat memperburuk *Turnover Intention*.

b. *Time Pressure* (Tekanan Waktu)

Tekanan waktu adalah tuntutan penyelesaian pekerjaan dalam batas waktu yang ketat sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih cepat. Dalam konteks pekerjaan modern, *Time Pressure* menjadi hal yang tidak terhindarkan karena target kerja yang semakin tinggi. Tekanan waktu dapat meningkatkan performa jangka pendek karena mendorong fokus dan efisien. Namun, apabila berlangsung terus-menerus, hal ini dapat menyebabkan stres kronis, kelelahan emosional, bahkan menurunkan kualitas hasil kerja. Tekanan waktu yang berlebihan juga dapat mengurangi kepuasan kerja karena karyawan merasa tertekan dan kehilangan kontrol terhadap ritme kerja. Kondisi ini akhirnya menurunkan loyalitas dan meningkatkan niat keluar dari perusahaan. Dengan demikian, perusahaan perlu mengelola deadline secara realistis.

c. *Task Complexity* (Kompleksitas Tugas)

Kompleksitas tugas mengacu pada tingkat kesulitan pekerjaan yang menuntut kemampuan kognitif, analitis, dan keterampilan teknis yang tinggi. Pekerjaan yang kompleks dapat menantang karyawan untuk berpikir kritis dan kreatif, sehingga memiliki sisi positif jika didukung sumber daya yang memadai. Namun, kompleksitas yang terlalu tinggi tanpa pelatihan atau dukungan akan menimbulkan frustrasi dan ketidakpuasan kerja. Kondisi ini dapat memengaruhi performa karyawan karena mereka merasa kewalahan dalam menyelesaikan tugas yang sulit. Kompleksitas berlebihan juga meningkatkan risiko kesalahan kerja yang berujung pada stres dan tekanan psikologis. Ketika tuntutan tugas tidak sejalan dengan kompetensi karyawan, maka akan timbul gap yang

memperbesar *Turnover Intention*. Sebaliknya, jika diimbangi dengan supervisi dan kompensasi yang adil, kompleksitas bisa menjadi faktor motivasional.

d. *Emotional Demands* (Tuntutan Emosional)

Tuntutan emosional adalah tekanan pekerjaan yang mengharuskan karyawan untuk mengelola perasaan mereka, terutama dalam menghadapi pelanggan, rekan kerja, atau situasi kerja yang penuh konflik. *Emotional Demands* sering dialami dalam pekerjaan berbasis layanan yang menuntut keramahan, kesabaran, dan profesionalisme tinggi. Ketika karyawan harus menekan emosi negatif secara terus-menerus, hal ini dapat menimbulkan *emotional exhaustion*. Kondisi tersebut berdampak langsung pada kesehatan mental, kepuasan kerja, serta keterikatan emosional terhadap perusahaan. Tuntutan emosional yang tinggi tanpa dukungan dapat menyebabkan *burnout* dan menurunkan kinerja. Selain itu, tekanan emosional yang berkelanjutan memperbesar kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja suportif agar tuntutan emosional dapat dikelola dengan baik.

2.1.2 Direct Compensation

2.1.2.1 Pengertian Compensation

Compensation merupakan elemen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai imbalan atas kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara umum, kompensasi mencakup seluruh bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan

sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan, yang dapat berupa gaji, insentif, bonus, tunjangan, dan fasilitas lainnya. Kompensasi tidak hanya menjadi alat pengikat hubungan kerja, tetapi juga berperan sebagai motivator dan indikator keadilan dalam organisasi (Sari, 2023).

Dalam praktiknya, kompensasi dibagi menjadi dua kategori utama: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung meliputi gaji pokok, insentif, dan bonus yang diberikan secara langsung dalam bentuk uang tunai atau setara. Sementara itu, kompensasi tidak langsung mencakup tunjangan kesehatan, fasilitas kerja, program kesejahteraan, dan bentuk penghargaan lainnya yang tidak diberikan secara langsung. Kompensasi yang dirancang secara adil dan transparan dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta menurunkan tingkat *Turnover Intention* dalam organisasi (Wibowo, 2022).

Kompensasi juga memiliki fungsi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Dalam era kerja modern yang kompetitif, kompensasi menjadi salah satu faktor utama yang dipertimbangkan oleh tenaga kerja dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem kompensasi yang tidak hanya kompetitif secara eksternal, tetapi juga sesuai dengan nilai dan budaya internal perusahaan.

2.1.2.2 Pengertian *Direct Compensation*

Direct Compensation atau kompensasi langsung adalah bentuk kompensasi yang diberikan secara langsung kepada karyawan dalam bentuk uang tunai atau setara, seperti gaji pokok, insentif, bonus dan tunjangan. Kompensasi langsung

merupakan komponen utama dalam strategi pengelolaan SDM karena bersifat konkret dan mudah diukur berdasarkan kinerja individu. Kompensasi ini biasanya diberikan secara periodik dan menjadi dasar utama dalam sistem penggajian organisasi (Restu Ayu, 2020).

Kompensasi langsung memiliki peran strategis dalam membentuk persepsi karyawan terhadap nilai kerja mereka. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima sebanding dengan usaha dan kontribusi mereka, maka tingkat kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi cenderung meningkat. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi langsung dapat memicu *Turnover Intention* dan menurunkan produktivitas kerja.

2.1.2.3 Tujuan *Direct Compensation*

Tujuan utama pemberian kompensasi langsung adalah untuk memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan, meningkatkan motivasi kerja, mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, serta menciptakan keadilan dan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan. Kompensasi langsung berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap nilai kerja mereka dan menjadi faktor penting dalam keputusan untuk tetap bekerja di suatu organisasi (Fadillah, 2022).

Selain itu, kompensasi langsung juga digunakan sebagai alat pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi kerja. Organisasi yang menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi karena karyawan terdorong untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kompensasi langsung tidak hanya berfungsi sebagai alat

penghargaan, tetapi juga sebagai instrumen manajerial dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.4 Indikator *Direct Compensation*

Indikator *Direct Compensation* (Barry Gerhart, 2022) sebagai berikut.

a. *Salary* (Gaji Pokok)

Gaji pokok merupakan kompensasi utama yang diterima karyawan secara rutin atas kontribusinya terhadap organisasi atau perusahaan. Gaji ini mencerminkan nilai pekerjaan yang dilakukan serta tingkat keterampilan dan tanggung jawab yang dimiliki individu. Gaji pokok juga merupakan adalah bentuk penghargaan dasar yang berfungsi memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan serta menjaga stabilitas finansial mereka. Apabila gaji dirasa adil dan kompetitif, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan tetap bertahan di perusahaan.

b. *Incentives* (Insentif)

Insentif adalah tambahan kompensasi yang diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian tertentu di luar gaji pokok. Bentuknya bisa berupa komisi penjualan, bonus target, maupun reward berbasis kinerja. Insentif efektif digunakan untuk meningkatkan produktivitas karena secara langsung mengaitkan hasil kerja dengan imbalan. Dengan adanya insentif, karyawan merasa usaha ekstra mereka diakui dan dihargai oleh perusahaan.

c. Bonus

Bonus merupakan kompensasi tambahan yang biasanya diberikan secara periodik, seperti tahunan atau musiman, untuk meningkatkan kesejahteraan

karyawan. Bonus sering kali dikaitkan dengan keuntungan perusahaan atau pencapaian tim sehingga mampu mendorong semangat kerja kolektif. Bonus juga berperan dalam menciptakan rasa keadilan dan keterlibatan karyawan terhadap tujuan perusahaan. Pemberian bonus yang konsisten membuat karyawan merasa dihargai sehingga menurunkan *Turnover Intention*.

d. *Benefits* (Tunjangan)

Tunjangan merupakan bagian dari kompensasi langsung yang diberikan untuk menjamin kesejahteraan karyawan, baik berupa uang maupun jaminan kesehatan, asuransi kecelakaan kerja, maupun program pensiun. Tunjangan juga tidak hanya membantu karyawan merasa lebih aman, tetapi juga meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dengan adanya manfaat tambahan ini, perusahaan dapat menunjukkan kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

2.1.3 *Job Satisfaction*

2.1.3.1 *Pengertian Job satisfaction*

Job satisfaction didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. *A pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*. Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap nilai-nilai yang penting bagi mereka (Locke, 2020).

Job satisfaction adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana harapan dan kenyataan dalam pekerjaan saling

bersesuaian. Ketika harapan karyawan terpenuhi, maka kepuasan kerja akan meningkat; sebaliknya, ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja (Wulandari & Swasti, 2024).

Dalam penelitian kontemporer, *Job satisfaction* juga dikaitkan dengan kesejahteraan psikologis dan keterlibatan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, hubungan sosial yang lebih baik, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

2.1.3.2 Jenis-Jenis *Job satisfaction*

Job satisfaction dapat diklasifikasikan ke dalam dua jenis utama, yaitu *intrinsic satisfaction* dan *extrinsic satisfaction*. *Intrinsic satisfaction* berkaitan dengan isi pekerjaan itu sendiri, seperti tantangan, otonomi, tanggung jawab, dan makna pekerjaan. Sementara itu, *extrinsic satisfaction* berhubungan dengan faktor eksternal seperti gaji, tunjangan, hubungan sosial, dan kondisi kerja. Kepuasan kerja intrinsik muncul ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi, sedangkan kepuasan ekstrinsik lebih dipengaruhi oleh sistem reward dan lingkungan kerja (Khairunnisa & Murwaningsih, 2024).

Model dua faktor dari Herzberg juga membagi *Job satisfaction* ke dalam *motivator factors* dan *hygiene factors*. *Motivator factors* seperti pencapaian, pengakuan, dan pengembangan karier berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja. Sebaliknya, *hygiene factors* seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan, bukan menciptakan

kepuasan. *Motivator factors* lebih bersifat internal dan berkelanjutan, sedangkan *hygiene factors* bersifat eksternal dan bersifat dasar (Luthans, 2021).

Dalam konteks organisasi modern, jenis-jenis *Job satisfaction* juga dipengaruhi oleh generasi kerja dan budaya organisasi. Karyawan generasi milenial menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berasal dari kompensasi, tetapi juga dari fleksibilitas kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang (Fadillah, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen terhadap *Job satisfaction* harus disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan karyawan.

Pemahaman terhadap jenis-jenis *Job satisfaction* sangat penting bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kesejahteraan kerja. Dengan mengidentifikasi apakah sumber kepuasan berasal dari faktor intrinsik atau ekstrinsik, manajer dapat mengembangkan kebijakan yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Job satisfaction*

Job satisfaction dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri maupun dari lingkungan organisasi. Faktor internal seperti isi pekerjaan, otonomi kerja, dan kejelasan peran memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan karyawan. Karyawan cenderung merasa lebih puas ketika mereka memiliki kendali atas pekerjaan mereka dan memahami dengan jelas tanggung jawab yang harus dijalankan. Pekerjaan yang menantang dan bermakna juga meningkatkan kepuasan karena memberikan rasa pencapaian dan pengakuan (Sutisna & Rohaeti, 2022).

Faktor eksternal seperti kompensasi, hubungan sosial di tempat kerja, dan peluang pengembangan karier juga memainkan peran penting. Sistem *Compensation* yang adil dan transparan dapat meningkatkan persepsi positif terhadap organisasi dan memperkuat loyalitas karyawan (Sari, 2023). Selain itu, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan *Job satisfaction*. Komitmen organisasi dan lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja (Putri, 2023).

Faktor psikologis seperti rasa aman, kepercayaan terhadap manajemen, dan keseimbangan kehidupan kerja juga semakin relevan dalam konteks kerja modern. Fleksibilitas kerja dan pengakuan terhadap kontribusi individu menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja (Fadilla, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen yang adaptif terhadap kebutuhan karyawan sangat penting untuk mempertahankan kepuasan kerja dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, faktor-faktor yang memengaruhi *Job satisfaction* bersifat multidimensional dan saling terkait. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap aspek-aspek pekerjaan, sistem penghargaan, dan budaya kerja untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat *Job satisfaction*

Tujuan utama dari *Job satisfaction* adalah menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas kebijakan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

Job satisfaction berperan dalam membentuk sikap positif terhadap pekerjaan, meningkatkan motivasi, dan memperkuat komitmen terhadap organisasi (Nurleni et al., 2020). Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Manfaat *Job satisfaction* tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga oleh organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya memiliki tingkat stres yang lebih rendah, hubungan sosial yang lebih baik, dan kecenderungan untuk bertahan lebih lama di perusahaan. Kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan penurunan *Turnover Intention*, terutama ketika didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dan komitmen organisasi yang kuat (Putri, 2023).

Selain itu, *Job satisfaction* juga berdampak pada perilaku kerja yang positif seperti keterlibatan kerja (*work engagement*), inisiatif, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Generasi milenial, kepuasan kerja menjadi landasan penting dalam membentuk loyalitas dan semangat kerja, terutama ketika organisasi memberikan pengakuan, fleksibilitas, dan peluang pengembangan karier (Fadilla, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa manfaat *Job satisfaction* bersifat multidimensi dan sangat relevan dalam konteks kerja modern.

Secara keseluruhan, *Job satisfaction* merupakan elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan memahami tujuan dan manfaatnya, organisasi dapat merancang kebijakan kerja yang lebih adaptif dan berorientasi

pada kesejahteraan karyawan. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang ideal.

2.1.3.5 Indikator *Job satisfaction*

Indikator *Job satisfaction* (Spector, 2022) sebagai berikut.

a. *Satisfaction with the Work Itself* (Kepuasan terhadap isi Pekerjaan)

Kepuasan terhadap isi pekerjaan berkaitan dengan sejauh mana karyawan merasa pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan minat, keterampilan, serta memberikan kesempatan untuk berkembang. Ketika pekerjaan dirasa menantang namun masih dalam batas kemampuan, karyawan akan lebih termotivasi dan memiliki tingkat kepuasan tinggi. Sebaliknya, pekerjaan yang monoton atau tidak sesuai harapan dapat menurunkan semangat kerja dan loyalitas terhadap organisasi.

b. *Satisfaction with Supervision* (Kepuasan terhadap Supervisi)

Kepuasan terhadap supervisi mengacu pada persepsi karyawan terhadap dukungan, bimbingan, serta kepemimpinan yang diberikan oleh atasan langsung. Hubungan yang baik dengan supervisor menciptakan rasa aman, dihargai, serta meningkatkan semangat kerja. Atasan yang mampu memberikan arahan jelas dan mendukung pengembangan bawahan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

c. *Satisfaction with Compensation* (Kepuasan terhadap kompensasi)

Kepuasan terhadap kompensasi berkaitan dengan penilaian karyawan mengenai keadilan dan kecukupan gaji, bonus, maupun tunjangan yang diterima. Kompensasi yang sesuai dengan kontribusi dan standar pasar mampu

meningkatkan kepuasan serta menurunkan *Turnover Intention*. Sebaliknya, kompensasi yang dirasa tidak adil akan menimbulkan ketidakpuasan dan dorongan untuk mencari pekerjaan lain.

d. *Satisfaction with Coworkers* (Kepuasan terhadap Hubungan Kerja)

Kepuasan terhadap hubungan kerja mencakup interaksi sosial, kerjasama tim, serta dukungan yang diperoleh dari rekan kerja. Lingkungan kerja yang harmonis akan menciptakan rasa nyaman, menurunkan konflik, dan meningkatkan keterikatan emosional karyawan dengan perusahaan. Hubungan interpersonal yang positif menjadi salah satu faktor utama yang memperkuat kepuasan kerja.

2.1.4 *Turnover Intention*

2.1.4.1 Pengertian *Turnover Intention*

Turnover Intention merujuk pada dorongan atau niat individu untuk meninggalkan pekerjaannya, meskipun belum diwujudkan dalam tindakan nyata (Zhang et al., 2023). Sementara itu, *Turnover* secara umum diartikan sebagai berhentinya seorang karyawan dari suatu organisasi atau perusahaan. *Turnover* sebagai proses keluarnya individu dari keanggotaan organisasi tempat ia bekerja (Rustiyaningsih, 2023). Dengan demikian, *Turnover Intention* dapat dipahami sebagai kecenderungan karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja, yang menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Fenomena pergantian karyawan membawa dampak negatif bagi organisasi, terutama dalam hal biaya dan efisiensi. Ketika seorang karyawan memutuskan untuk keluar, perusahaan harus menanggung biaya tambahan untuk proses

rekrutmen, seleksi, dan pelatihan pengganti. *Turnover Intention* merupakan hasil dari evaluasi pribadi seorang karyawan terhadap kelanjutan hubungan kerja dengan organisasi, meskipun belum diikuti oleh tindakan aktual (Gunawan, 2020).

Turnover Intention mencerminkan sejauh mana seorang karyawan memiliki potensi untuk secara sukarela meninggalkan pekerjaannya. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Turnover Intention* adalah niat atau kecenderungan seorang individu untuk keluar dari organisasi, yang belum direalisasikan dalam bentuk pengunduran diri resmi.

2.1.4.2 Jenis-Jenis *Turnover Intention*

Secara umum, terdapat dua alasan utama mengapa karyawan meninggalkan perusahaan (Dessler, 2023), yaitu:

a. Diberhentikan

Karyawan dapat diberhentikan oleh perusahaan karena berbagai alasan, seperti telah mencapai usia pensiun atau mengalami penurunan kemampuan kerja. Dalam kasus pensiun, pemberhentian dilakukan karena karyawan telah memasuki masa pensiun atau mengalami kondisi fisik yang tidak memungkinkan untuk bekerja secara optimal. Selain itu, pemberhentian juga bisa terjadi akibat pelanggaran serius yang merugikan perusahaan, seperti tindakan penipuan, pencurian, atau pelanggaran lainnya yang berdampak negatif terhadap operasional perusahaan.

b. Berhenti sendiri

Karyawan juga dapat mengundurkan diri atas inisiatif pribadi, tanpa intervensi dari pihak perusahaan. Alasan pengunduran diri ini beragam, seperti lingkungan

kerja yang tidak nyaman, tingkat *Compensation* yang dianggap tidak memadai, atau ketidakjelasan jenjang karir. Dalam beberapa kasus, pihak HRD berusaha mempertahankan karyawan tersebut jika dinilai masih memiliki kontribusi penting. Namun, jika karyawan tetap ingin keluar, maka proses pemberhentian akan dilakukan. Mempertahankan karyawan yang sudah tidak memiliki motivasi kerja dapat berdampak buruk terhadap kinerja, bahkan berpotensi menimbulkan gangguan dalam operasional perusahaan.

Turnover dapat diklasifikasikan menjadi beberapa bentuk (Mathis, 2023), yaitu:

- a. Perputaran secara tidak sukarela Jenis *Turnover* ini terjadi ketika perusahaan memutuskan hubungan kerja dengan karyawan karena ketidaksesuaian nilai, harapan, atau standar kerja. Faktor-faktor seperti kebijakan organisasi, kondisi ekonomi, dan pelanggaran terhadap peraturan kerja menjadi penyebab utama dari perputaran tidak sukarela.
- b. Perputaran secara sukarela *Turnover* sukarela terjadi ketika karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan atas alasan pribadi atau profesional. Beberapa alasan umum meliputi keinginan untuk memperoleh gaji yang lebih tinggi, peluang karir yang lebih baik, lokasi kerja yang lebih sesuai, atau pertimbangan keluarga dan pribadi lainnya.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Turnover Intention*

Sejumlah faktor organisasi yang memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (Kanchana & Jayathilaka, 2023), antara lain:

Faktor-faktor keorganisasian, meliputi:

1. Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia. Mereka juga memiliki sistem imbalan yang lebih kompetitif serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.
2. Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Terdapat indikasi bahwa unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat kerja yang kasar, memiliki tingkat *Turnover* yang lebih rendah.
3. Penggajian, para peneliti telah menemukan bahwa ada korelasi yang kuat antara tingkat pembayaran dan tingkat pergantian karyawan. Selain itu, faktor penting lain yang memengaruhi variasi antar industri dalam hal tingkat pergantian sukarela adalah tingkat penghasilan relatif. Tingkat pergantian karyawan cenderung lebih tinggi dalam industri-industri yang membayar rendah..
4. Bobot pekerjaan, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel-variabel individual karena diduga bahwa respons terhadap perilaku dan sikap terhadap pekerjaan sangat dipengaruhi oleh perbedaan individual. Fokusnya adalah pada hubungan antara pergantian karyawan dan karakteristik pekerjaan tertentu, seperti rutinitas atau repetisi tugas, otonomi atau tingkat tanggung jawab pekerjaan.
5. Gaya penyeliaan, sebuah penelitian menemukan bahwa tingkat pergantian karyawan cenderung tinggi dalam kelompok kerja di mana supervisor mereka

bersikap acuh tak acuh, tanpa memperdulikan tingkat struktur organisasinya. Selain itu, kurangnya perhatian dari supervisor merupakan alasan kedua yang paling umum disebut sebagai penyebab karyawan keluar.

Faktor individual meliputi:

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dianggap sebagai ketidakcocokan antara apa yang diharapkan individu dengan situasi kerja yang sebenarnya
- 2) Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin rendah kepuasan terhadap pekerjaan, semakin besar keinginan untuk meninggalkannya.
- 3) Pembayaran, hubungan antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan cukup kuat untuk mendukung pandangan bahwa pembayaran adalah faktor utama dalam setiap analisis organisasi terkait pergantian karyawan.
- 4) Promosi, kurangnya kesempatan promosi merupakan alasan utama untuk pengunduran diri.
- 5) Mengetahui aspirasi-aspirasi karir dan peluang promosi seseorang akan membentuk harapan-harapan terhadap karir yang bersamaan dengan tingkat kepuasan, memengaruhi pergantian karyawan.
- 6) Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara hubungan kepuasan yang cukup kuat dalam korelasinya dengan pergantian karyawan.
- 7) Kerabat-kerabat kerja, hubungan antara kerabat kerja dan kepuasan kerja cukup kompleks. Hubungan kerabat kerja mencakup berbagai dimensi yang

mencerminkan kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, dan hubungan antara peralatan dan individu.

- 8) Penyeliaan, dapat diartikan bahwa pergantian karyawan terkait dengan kemampuan dalam menangani interaksi antara pimpinan dan bawahan.
- 9) Keterkaitan terhadap organisasi, mengacu pada seberapa kuatnya identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
- 10) Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, berdasarkan bukti empiris, cukup didukung untuk menunjukkan bahwa faktor ini penting dalam analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.
- 11) Niat untuk pergi atau tinggal, sebagai suatu konsep perilaku niat seseorang harus menjadi peramal perilaku yang baik. Dari segi empiris, ukuran-ukuran niat untuk pindah atau tetap dianggap sebagai salah satu prediktor terbaik untuk pergantian karyawan pada tingkat individu.
- 12) Tekanan jiwa, sebagai suatu keadaan yang berubah-ubah di mana seseorang dihadapkan pada kesempatan, hambatan, atau keinginan untuk menjadi seperti yang diinginkan dan melakukan apa yang disukainya, yang mungkin memiliki hasil yang penting tetapi tidak pasti.
- 13) Lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik dan sosial. Lingkungan fisik mencakup suhu, cuaca, kondisi bangunan, dan lokasi kerja, sedangkan lingkungan sosial mencakup budaya kerja, beban kerja, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, dan kualitas kehidupan kerja. Lingkungan kerja dapat memengaruhi tingkat pergantian karyawan. Jika lingkungan kerja dirasa tidak nyaman, hal ini dapat menyebabkan karyawan ingin keluar dari perusahaan.

Sebaliknya, lingkungan kerja yang menyenangkan dapat berdampak positif pada karyawan, mendorong mereka untuk betah bekerja di perusahaan tersebut.

2.1.4.4 Indikator *Turnover Intention*

Terdapat tiga indikator utama yang digunakan untuk mengukur *Turnover Intention* dalam suatu organisasi (Kotimah et al., 2023), sebagai berikut.

1. *Thoughts of quitting* (pikiran-pikiran untuk berhenti)

Indikator ini menggambarkan kecenderungan individu untuk mempertimbangkan apakah akan tetap bekerja atau meninggalkan pekerjaannya. Biasanya, proses ini dimulai dari munculnya rasa tidak puas terhadap pekerjaan, yang kemudian mendorong karyawan untuk memikirkan kemungkinan keluar dari tempat kerja. Pikiran tersebut dapat memengaruhi tingkat kehadiran dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.

2. *Intention to quit* (keinginan untuk meninggalkan)

Indikator ini menunjukkan adanya dorongan dari individu untuk mencari peluang kerja di organisasi lain. Ketika karyawan sudah sering memikirkan untuk keluar, mereka cenderung mulai aktif mencari alternatif pekerjaan yang dianggap lebih sesuai atau menguntungkan dibandingkan dengan kondisi saat ini.

3. *Intention to search for another job* (keinginan untuk mencari pekerjaan lain)

Indikator ini mencerminkan niat nyata dari individu untuk meninggalkan pekerjaannya. Karyawan yang telah menemukan peluang kerja yang lebih baik akan mempertimbangkan keputusan akhir, apakah tetap bertahan atau benar-

benar keluar dari organisasi. Ketiga indikator ini dapat dijadikan dasar untuk memprediksi tingkat *Turnover Intention* dalam lingkungan kerja.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Arah Pengaruh	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Van Heerden, J., Buitendach, J. H., & Bosman, J. (2022) <i>Walking the Tightrope of Job Demands and Resources: Effects on Engagement and Turnover Intentions</i>	Terdapat variabel <i>Job Demands</i>	Tidak terdapat variabel <i>Job satisfaction</i>	Terdapat pengaruh positif antara <i>Job Demands</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	<i>SA Journal of Industrial Psychology</i> , 48(1), 1–12.
Lin, M. H. (2024). <i>The impact of job stress on Job satisfaction and Turnover Intention.</i>	Terdapat variabel <i>Job satisfaction</i>	Tidak terdapat variabel <i>Compensation</i>	Terdapat pengaruh negatif antara variabel <i>Job satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	<i>BMC Psychology</i> , 12(112), 8.
Ramlah, S., Sudiro, A., & Juwita, H. A. J. (2021). <i>The influence of Compensation and job stress on Turnover Intention through mediation of Job satisfaction</i>	Terdapat variabel <i>Compensation</i> , <i>Turnover Intention</i> serta <i>Job satisfaction</i> sebagai mediator.	Tidak terdapat variabel <i>Job demands</i>	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Compensation</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	<i>International Journal of Research in Business and Social Science</i> , 10(4), 194– 204.
Wong, K. P., Lee, Y. H., & Chan, W. S. (2024). <i>Impacts of Job Demands on Turnover</i>	Terdapat variabel <i>Job demands</i>	Tidak terdapat variabel <i>Compensation</i>	Terdapat pengaruh positif antara <i>Job Demands</i> terhadap <i>Turnover</i>	<i>Journal of Nursing Management</i> , 32(2), 145– 158.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Intention among nurses</i>			<i>Intention</i>	
Jevtić, T., & Gasić, D. (2025). <i>The effects of the Compensation system on Job satisfaction and Turnover Intention of employees in the Republic of Serbia.</i>	Terdapat variabel <i>Compensation</i> , <i>Turnover Intention</i> serta <i>Job satisfaction</i> sebagai mediator.	Tidak terdapat variabel <i>Job demands</i>	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Compensation</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	<i>Sustainable Management Journal</i> , 1(1), 1–13.
Vizano, N. A., Utami, W., & Rahma, A. (2021). <i>The effect of Compensation and career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia.</i>	Terdapat variabel <i>Compensation</i> dan <i>Turnover Intention</i>	Tidak terdapat variabel <i>Job Demands</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Compensation</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	<i>International Journal of Business, Economics and Law</i> , 24(2), 29–35.
Yaqin, A. A., & Indradewa, R. (2023). <i>The effect of Compensation, workload, and work life balance on Turnover Intention.</i>	Terdapat variabel <i>Compensation</i>	Tidak terdapat variabel <i>Job Demands</i> dan <i>Job satisfaction</i>	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Compensation</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	Jurnal Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan, 2(1), 15–25.
Afriany, A. N., Naryati, A., & Basri, A. I. (2022). <i>Effect of Job satisfaction, Direct Compensation, work stress and work environment on Turnover Intention at PT.</i>	Terdapat variabel <i>Direct Compensation</i> , <i>Turnover Intention</i> serta <i>Job satisfaction</i> sebagai mediator.	Tidak terdapat variabel <i>Job demands</i>	Terdapat pengaruh positif antara <i>Direct Compensation</i> dan <i>Job satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	<i>International Journal of Economics, Management and Research</i> , 3(2), 34–42.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Indonesian Bamboo Craft.</i>				
Putri, E., & Anisa, F. (2023). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada PT. Tanjung Kreasi Parquet Industri.	Terdapat variabel <i>Compensation</i> dan <i>Job satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	Tidak terdapat variabel <i>Job demands</i>	Terdapat pengaruh antara <i>Compensation positif</i> dan <i>Job satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	Fokus Manajemen, 11(1), 55–66.
Zhang, Y., Liu, H., & Chen, J. (2023). <i>The mediating role of Job satisfaction and presenteeism on the relationship between job stress and Turnover Intention among primary health care workers</i>	Terdapat variabel <i>Job satisfaction</i> dan <i>Turnover Intention</i>	Tidak terdapat variabel <i>Job demands</i>	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Job satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	<i>International Journal for Equity in Health</i> , 22(1), Article No. 112, 10 pages.
Noermijati (2022). <i>The Role of Job Demand, Job Burnout and Equity Compensation on Employee Satisfaction.</i>	Terdapat variabel <i>Job Demands</i> dan <i>job satisfaction</i>	Tidak terdapat variabel <i>Direct Compensation</i> dan <i>Turnover Intention</i>	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Job Demands</i> terhadap <i>job satisfaction</i>	<i>Jurnal Aplikasi Manajemen</i> , 20(3), 634–648, 15 pages.
Duan (2023). <i>Job demands, job resources and postdoctoral job satisfaction: An empirical study</i>	Terdapat variabel <i>Job Demands</i> dan <i>job satisfaction</i>	Tidak terdapat variabel <i>Direct Compensation</i> dan <i>Turnover Intention</i>	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Job Demands</i> terhadap <i>job satisfaction</i>	<i>PLoS ONE</i> , 18(11), Article e0293653, 24 pages.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>based on the 2020 Nature global postdoctoral survey.</i>				
Sudaryanto, A., et al (2025). <i>Compensation and Rewards on Job satisfaction of Generation Z Employees in Bekasi.</i>	Terdapat variabel <i>Compensation</i> dan <i>job satisfaction</i>	Tidak terdapat variabel <i>Job Demands</i> dan <i>Turnover Intention</i>	Terdapat pengaruh positif antara <i>Direct Compensation</i> terhadap <i>job satisfaction</i>	<i>International Journal of Innovation in Social Science Education</i> , 8(2), 122–134, 13 pages.
Rulianti (2024) <i>The Influence of Compensation , Job satisfaction, and Work Culture on Employee Performance</i>	Terdapat variabel <i>Compensation</i> dan <i>job satisfaction</i>	Tidak terdapat variabel <i>Job Demands</i> dan <i>Turnover Intention</i>	Terdapat pengaruh positif antara <i>Direct Compensation</i> terhadap <i>job satisfaction</i>	Rulianti, E., Nurpribadi, G., & Awaliyah, F. (2024). <i>Daengku</i> , 4(2), 356–366.
Pratama D., Yustina, R., & Ahmed, S (2025) <i>The Influence of Job Demands and Job Resources on Work Engagement Through Job satisfaction</i>	Terdapat variabel <i>Job Demands</i> dan <i>job satisfaction</i>	Tidak terdapat variabel <i>Direct Compensation</i> dan <i>Turnover Intention</i>	Terdapat pengaruh negatif antara <i>Job Demands</i> terhadap <i>job satisfaction</i>	<i>Journal of Contemporary Research in Management</i> , 5(1), Article No. 46, 16 pages.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek penting bagi perusahaan dalam mencapai keberlangsungan usaha. Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah tingginya *Turnover Intention* yang dapat menurunkan

produktivitas dan menambah biaya rekrutmen. Faktor yang sering menjadi penyebab utama munculnya niat keluar adalah tuntutan pekerjaan yang tinggi, sistem kompensasi yang tidak sesuai, serta rendahnya kepuasan kerja. *Job Demands* merupakan tuntutan pekerjaan baik secara fisik, mental, maupun emosional yang harus dihadapi karyawan dalam menyelesaikan tugas.

Tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Kondisi ini apabila berlangsung lama akan mendorong karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, semakin tinggi *Job Demands* yang dirasakan, semakin besar pula potensi munculnya *Turnover Intention* jika tidak diimbangi dengan dukungan perusahaan yang memadai. Berdasarkan penelitian terdahulu, *Job Demands* terbukti berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* (Wong et al., 2024).

Kompensasi yang adil dan kompetitif mampu menurunkan niat keluar karyawan, sedangkan kompensasi yang tidak sesuai akan meningkatkan *Turnover Intention*. Dengan kata lain, *Direct Compensation* berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja dan menjaga retensi karyawan dalam jangka panjang. Berdasarkan penelitian terdahulu, *Direct Compensation* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* (Jevtić, 2025).

Job satisfaction merupakan faktor penting yang memengaruhi *Turnover Intention* karena tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi. Ketidakpuasan terhadap aspek pekerjaan, baik terkait beban kerja, kompensasi, maupun hubungan kerja, menjadi pemicu meningkatnya niat untuk mencari pekerjaan lain. Temuan

penelitian terkini juga menguatkan hubungan tersebut, di mana menunjukkan bahwa penurunan kepuasan kerja berbanding lurus dengan peningkatan *Turnover Intention* (Fatikasari et al., 2022).

Job satisfaction juga hadir sebagai variabel *intervening* yang menjembatani hubungan antara *Job Demands* dan *Direct Compensation* terhadap *Turnover Intention*. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang timbul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya (Locke, 2020). Ketika *Job Demands* tinggi, kepuasan kerja cenderung menurun, sementara kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan tersebut. Dengan kepuasan kerja yang baik, karyawan lebih termotivasi untuk bertahan dalam perusahaan, sehingga *Turnover Intention* dapat ditekan (Wong, 2024). Berdasarkan penelitian terdahulu, *job satisfaction* terbukti memediasi hubungan keduanya terhadap *Turnover Intention* (Zhang et al., 2023). Hal ini memperkuat dugaan bahwa *Job Demands* dan *Direct Compensation* dapat memengaruhi *Turnover Intention* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *job satisfaction* (Jevtić, 2025).

Adapun pengaruh dari *Job Demands* yang terlalu tinggi serta *Direct Compensation* yang tidak dikelola dengan baik akan berdampak pada *job satisfaction* karyawan. Rendahnya kepuasan kerja ini menjadi penyebab utama munculnya niat karyawan untuk berpindah atau meninggalkan perusahaan, karena mereka merasa tuntutan kerja tidak seimbang dengan kompensasi yang diterima. Oleh karena itu, perusahaan perlu meninjau kembali pelaksanaan *Job Demands* agar lebih proporsional serta memastikan pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif. Dengan demikian, pengelolaan *Job Demands* yang tepat serta *Direct*

Compensation yang memadai akan meningkatkan *Job satisfaction* dan pada akhirnya menurunkan *Turnover Intention* karyawan (Zhang et al., 2023).

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dibuat beberapa hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

- H1 : *Job Demands* berpengaruh negatif terhadap *Job satisfaction*
- H2 : *Direct Compensation* positif berpengaruh terhadap *Job satisfaction*
- H3 : *Job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*
- H4 : *Job Demands* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*
- H5 : *Direct Compensation* negatif berpengaruh terhadap *Turnover Intention*
- H6 : *Job satisfaction* memediasi pengaruh *Job Demands* dan *Direct Compensation* terhadap *Turnover Intention*