

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Secara teoretis, hubungan antara beban kerja dan turnover intention dapat dijelaskan melalui *Job Demand-Resource Model (JD-R)* yang dikemukakan oleh Demerouti et al. (2001). Model tersebut menunjukkan bahwa setiap jenis pekerjaan memiliki tuntutan tertentu yang membutuhkan pengeluaran tenaga fisik maupun mental secara terus-menerus dari individu. Apabila tuntutan pekerjaan terlalu tinggi dan tidak diimbangi dengan ketersediaan sumber daya yang memadai, kondisi tersebut dapat menimbulkan tekanan dan kelelahan kerja yang pada akhirnya meningkatkan niat individu untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*) (Demerouti et al, 2023: 501). Tuntutan pekerjaan tersebut dikenal sebagai *job demands*, yang mencakup beban kerja, tekanan waktu, serta tanggung jawab besar terhadap tugas-tugas pekerjaan.

Jika tuntutan pekerjaan berada pada tingkat yang tinggi namun tidak disertai dengan ketersediaan sumber daya yang memadai, maka timbul kelelahan (*exhaustion*) yang dapat berkembang menjadi *burnout* (Demerouti et al, 2023: 502). Kondisi ini menurunkan kesejahteraan psikologis dan mendorong keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan kemampuan adaptasi individu meningkatkan *turnover intention* (Bakker dan Demerouti, 2023: 275).

Dalam perspektif *Job Demand–Resource* (JD-R) Model, lingkungan kerja termasuk ke dalam kategori *job resource*, yaitu unsur yang berperan dalam membantu karyawan menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan sekaligus menjaga kesejahteraan psikologisnya. *Job resources* meliputi beragam dimensi, termasuk aspek fisik, psikologis, sosial, serta organisasi, yang berfungsi untuk membantu individu mencapai tujuan pekerjaan, meminimalkan dampak negatif dari tuntutan kerja, serta mendukung perkembangan pribadi karyawan. (Bakker & Demerouti, 2023: 274)

Lingkungan kerja yang baik berfungsi sebagai sumber daya utama yang dapat menurunkan tekanan akibat beban kerja. Kondisi lingkungan kerja yang aman, nyaman, memiliki hubungan sosial yang baik, serta dukungan dari atasan dan rekan kerja akan meningkatkan ketahanan individu terhadap stres. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja tidak mendukung misalnya kurangnya kenyamanan, kebisingan, konflik interpersonal, atau minimnya dukungan social maka *job resources* menjadi rendah sehingga karyawan rentan mengalami kelelahan emosional dan berujung pada *turnover intention* (Demerouti et al, 2023: 501).

Dengan demikian, teori *JD-R* memberikan landasan teoretis yang kokoh untuk memahami keterkaitan antara beban kerja dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*. Ketika tuntutan pekerjaan meningkat tanpa diimbangi oleh lingkungan kerja yang mendukung, maka potensi munculnya stres dan kelelahan akan meningkat, sehingga mendorong kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

2.1.1 Beban Kerja

Pada hakikatnya, beban kerja merujuk pada banyaknya tugas yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan yang harus diselesaikan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan (Mangkunegara, 2022: 67). Beban kerja juga dapat menjadi pembeda antara kemampuan atau kapabilitas seorang pegawai dengan tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi. Oleh karena itu, akan muncul perbedaan dalam tingkat beban pekerjaan yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya, mengingat setiap individu memiliki cara kerja yang melibatkan aspek fisik maupun mental yang berbeda-beda.

2.1.1.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan faktor penting yang berperan dalam memengaruhi kinerja serta kondisi psikologis karyawan (Sedarmayanti, 2023:58). Secara umum, beban kerja menggambarkan besarnya tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh individu dalam periode waktu tertentu, dengan mempertimbangkan kapasitas fisik dan mental yang dimiliki.

Sejalan dengan hal tersebut, beban kerja dapat diartikan sebagai sekumpulan tugas yang dibebankan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam batas waktu tertentu dengan memanfaatkan keterampilan dan potensi yang ada. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas individu sering kali menjadi pemicu timbulnya tekanan psikologis (Munandar, 2022:385).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa beban kerja bukan hanya soal kuantitas pekerjaan, melainkan juga berkaitan dengan kapasitas individu

untuk menyeimbangkan tuntutan organisasi dengan kemampuan pribadi agar kinerja tetap optimal.

2.1.1.2 Jenis-Jenis Beban Kerja

Beban kerja diklasifikasikan dalam tiga tingkatan (Budiasa, 2021: 31) sebagai berikut:

1) Beban kerja di atas normal

Beban kerja yang berada di atas tingkat normal terjadi ketika durasi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan melampaui waktu kerja yang tersedia, atau ketika volume tugas yang harus ditangani melebihi kemampuan karyawan. Situasi tersebut berpotensi menimbulkan tekanan dan stres yang berlebihan karena individu dituntut untuk mencurahkan tenaga serta waktu tambahan guna menyelesaikan pekerjaannya dalam keterbatasan waktu yang ada.

2) Beban kerja normal

Beban kerja dikatakan normal apabila waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan sebanding dengan jam kerja yang tersedia, serta jumlah tugas yang diberikan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan karyawan. Dalam kondisi tersebut, individu dapat menjalankan pekerjaan secara efektif dan efisien tanpa mengalami tekanan berlebih, sehingga produktivitas tetap terpelihara dan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi dapat dijaga.

3) Beban kerja di bawah normal

Beban kerja dikategorikan di bawah tingkat normal ketika waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih singkat dibandingkan dengan jam kerja yang tersedia, atau ketika jumlah tugas yang diberikan berada di bawah kapasitas individu. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kejenuhan dan menurunkan motivasi kerja karena kemampuan serta keterampilan karyawan tidak dimanfaatkan secara optimal.

2.1.1.3 Faktor- Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Beban kerja yang dialami karyawan tidak muncul secara terpisah, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal baik dari lingkungan eksternal maupun dari dalam diri individu. Faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja (Soleman, 2021) dapat dikategorikan sebagai berikut:

1) Faktor eksternal

Faktor ini berasal dari lingkungan eksternal pekerja yang secara langsung dapat memengaruhi tingkat beban kerja, meliputi:

- a. Tugas (*Task*). mencakup tuntutan pekerjaan yang bersifat fisik, seperti pengaturan tata letak ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, metode pengangkutan, serta bobot beban yang harus ditangani. Selain itu, tugas juga memiliki dimensi mental yang meliputi tingkat tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, serta tekanan emosional yang menyertai pelaksanaan pekerjaan tersebut.

- b. Organisasi kerja. Mencakup pengelolaan waktu kerja, pengaturan periode istirahat, penerapan sistem shift, serta pola kerja yang ditetapkan dan dijalankan oleh organisasi.
- c. Lingkungan kerja. Mencakup beragam kondisi yang berpotensi meningkatkan beban kerja, termasuk aspek lingkungan fisik, kimiawi, biologis, serta kondisi psikologis yang memengaruhi karyawan.

2) Faktor internal

Faktor ini berasal dari karakteristik internal individu sebagai bentuk respons terhadap beban kerja eksternal yang berpotensi menimbulkan stres. Faktor internal tersebut meliputi:

- a. Faktor somatis, mencakup karakteristik fisik individu, seperti jenis kelamin, usia, ukuran tubuh, status gizi, serta kondisi kesehatan.
- b. Faktor psikis, meliputi aspek psikologis seperti motivasi, persepsi, keyakinan, keinginan, dan tingkat kepuasan kerja. Dalam pengukuran faktor psikis, digunakan indikator-indikator yang relevan untuk menggambarkan kondisi psikologis individu secara akurat.

2.1.1.4 Indikator Beban Kerja

Indikator beban kerja (Tarwaka, 2022: 131) sebagai berikut:

- 1) Beban waktu (*time load*), dalam hal ini berarti menunjukkan jumlah waktu yang ada pada perancangan, implementasi, dan pengawasan atau monitoring tugas.
- 2) Beban usaha mental (*mental effort load*), hal ini menunjukkan banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

- 3) Beban tekanan psikologis (*psychological stress load*), ini menunjukkan tingkat kebingungan, frustrasi dan risiko pekerjaan.

2.1.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat dipahami sebagai seluruh kondisi yang berada di sekitar lokasi tempat karyawan menjalankan aktivitas pekerjaannya dan berpotensi memengaruhi cara tugas tersebut diselesaikan. Lingkungan kerja meliputi berbagai aspek, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, yang terdapat di dalam maupun di luar organisasi serta memiliki peran penting dalam membentuk semangat kerja, kenyamanan, dan kinerja karyawan (Sedarmayanti, 2023: 26).

2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang berperan penting dalam menentukan tingkat kenyamanan, produktivitas, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan atau suasana tempat berlangsungnya aktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan secara rutin dengan dukungan kondisi yang aman, nyaman, dan kondusif, sehingga memungkinkan mereka untuk bekerja secara maksimal dan mencapai hasil yang optimal (Ardhianti & Susanty, 2020).

Unsur sosial, fisik, dan psikologis dalam organisasi menjadi bagian integral dari lingkungan kerja karena ketiganya berpengaruh langsung terhadap perilaku dan kinerja karyawan (Yuliantini & Santoso, 2020). Dengan demikian dapat di simpulkan, bahwa lingkungan kerja tidak hanya sebatas ruang fisik,

tetapi juga mencakup hubungan sosial serta atmosfer psikologis yang membentuk pengalaman kerja seseorang di organisasi.

2.1.2.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Secara umum, lingkungan kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis utama (Sedarmayanti, 2023: 26), yaitu sebagai berikut:

1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan segala kondisi fisik dan material di lingkungan kerja yang berpotensi memengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Aspek ini terbagi menjadi dua kategori, yaitu:

- a. Lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan, meliputi tata letak tempat kerja, meja, kursi, dan peralatan kerja lainnya.
- b. Lingkungan yang memengaruhi kondisi manusia, mencakup suhu udara, kelembapan, pencahayaan, kebisingan, dan sirkulasi udara.

Untuk meminimalkan dampak negatif lingkungan fisik terhadap karyawan, penting untuk memahami karakteristik fisik serta perilaku manusia, sehingga kondisi lingkungan kerja dapat dirancang agar nyaman dan mendukung produktivitas.

2) Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja nonfisik mencerminkan suasana sosial di tempat kerja yang terbentuk melalui interaksi dan komunikasi antar individu, baik secara vertikal (antara atasan dan bawahan) maupun horizontal (antar sesama rekan kerja). Suasana kerja yang harmonis dan komunikasi yang efektif dapat

menciptakan rasa nyaman bagi karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi serta kinerja mereka secara optimal.

Lingkungan kerja nonfisik meliputi semua aspek interaksi antarpegawai, termasuk hubungan dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan. Dengan demikian, menciptakan suasana kerja yang positif dan mendorong komunikasi terbuka menjadi faktor penting untuk mencapai kesuksesan organisasi sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Dalam penelitian ini, variabel lingkungan kerja tetap mencakup aspek fisik dan nonfisik. Namun, untuk menyesuaikan dengan karakteristik Generasi Z, fokus penelitian difokuskan pada aspek nonfisik, seperti interaksi dengan atasan, hubungan antar rekan kerja, dan komunikasi dengan bawahan. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa aspek nonfisik memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap kepuasan kerja dan niat berhenti bekerja (*turnover intention*) pada perawat muda dibandingkan dengan kondisi fisik lingkungan kerja.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan kerja (Susanti et al, 2025) meliputi:

- 1) Kondisi Fisik: meliputi semua aspek seperti pencahayaan yang cukup, suhu ruangan yang nyaman, serta ventilasi yang baik sehingga mendukung kenyamanan dan kesehatan karyawan dalam bekerja.
- 2) Aspek Sosial: meliputi hubungan interpersonal yang harmonis antarpegawai, adanya komunikasi yang terbuka, serta dukungan sosial yang kuat di

lingkungan kerja, yang semuanya berperan dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan kolaboratif.

- 3) Budaya Organisasi: menggambarkan nilai, norma, dan etika kerja yang dipegang dan dijalankan oleh perusahaan, yang berfungsi sebagai panduan bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas serta berinteraksi di lingkungan kerja.

2.1.2.4 Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan berbagai manfaat, baik bagi organisasi maupun karyawan. Kondisi kerja yang mendukung dapat menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) di kalangan karyawan sekaligus memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan adanya lingkungan kerja yang positif, karyawan cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berusaha memberikan kontribusi terbaik demi tercapainya tujuan perusahaan (Putra, B & Vipraprastha, 2024).

2.1.2.5 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator Lingkungan Kerja Fisik dan Non-Fisik (Sedarmayanti, 2023:28) meliputi:

A. Lingkungan Kerja Fisik

1. Suasana kerja

Suasana kerja dalam konteks fisik merujuk pada kondisi atmosfer atau lingkungan fisik emosional/lingkungan visual-fisik yang dapat dirasakan secara inderawi, seperti pencahayaan, warna ruangan, dekorasi, kelembapan,

kebersihan, kebisingan, ventilasi. Suasana kerja yang baik secara fisik menciptakan kenyamanan dan mengurangi stres sensorik.

2. Peralatan kerja

Peralatan kerja mencakup berbagai sarana yang digunakan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya, seperti alat, mesin, furnitur, meja, kursi, peralatan produksi, serta alat bantu kerja lainnya. Indikator ini berfokus pada ketersediaan, kelayakan, dan kesesuaian peralatan tersebut, termasuk apakah peralatan yang digunakan berada dalam kondisi baik, memadai, ergonomis, serta berfungsi dengan optimal untuk mendukung efektivitas kerja.

3. Teknologi

Mencakup perangkat teknologi (*hardware, software*, sistem informasi, alat otomatisasi) yang digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Indikator ini melihat apakah teknologi diterapkan dengan baik, apakah karyawan terlatih dalam menggunakannya, dan apakah sistem teknologi itu mendukung produktivitas.

B. Lingkungan Kerja Non Fisik

1. Hubungan dengan atasan

Indikator ini mengukur kualitas interaksi vertikal antara karyawan dan atasan: apakah atasan mendukung, komunikatif, adil, mendengarkan masukan, memberi umpan balik, dan memfasilitasi kebutuhan bawahan. Hubungan baik ini penting agar karyawan merasa dihargai dan diberdayakan.

2. Hubungan dengan rekan kerja

Ini mengacu pada kualitas hubungan horizontal antar kolega sejawat: saling membantu, kerjasama, interaksi sosial, rasa kebersamaan, suasana persahabatan atau profesional. Hubungan baik antar rekan kerja menciptakan lingkungan yang suportif dan mengurangi konflik.

3. Hubungan dengan bawahan

Hubungan ini berlaku jika karyawan memiliki peran sebagai pemimpin atau supervisi terhadap bawahan. Indikator ini menilai bagaimana komunikasi, keadilan, pengarahan, pemberdayaan, dan sikap atasan terhadap bawahan.

2.1.3 *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan tahapan kognitif awal sebelum keputusan nyata untuk keluar dari organisasi terjadi, yang biasanya dipicu oleh ketidakpuasan kerja, stres, beban kerja tinggi, atau persepsi terhadap kurangnya penghargaan dan dukungan organisasi (Mobley, 2020: 111). *Turnover intention* berbeda dari *turnover* aktual, karena masih berada pada tahap niat atau keinginan yang bisa berubah tergantung pada kebijakan dan iklim kerja perusahaan. Faktor-faktor seperti kompensasi, peluang karier, serta kualitas lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap munculnya niat untuk keluar.

2.1.3.1 *Pengertian Turnover Intention*

Turnover intention menjadi salah satu permasalahan krusial dalam manajemen sumber daya manusia karena menggambarkan kecenderungan psikologis seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja (Salimah, 2021). Dengan demikian, *turnover intention* dapat diartikan sebagai niat atau keinginan individu untuk secara sukarela keluar dari perusahaan

dengan harapan memperoleh pekerjaan, posisi, atau kondisi kerja yang dianggap lebih baik dari tempat sebelumnya.

Turnover intention menggambarkan kesiapan mental dan keputusan individu untuk keluar dari pekerjaan yang sedang dijalani, baik karena ketidakpuasan maupun motivasi mencari peluang baru (Yücel, 2021). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* tidak muncul secara spontan, melainkan melalui suatu proses psikologis yang dipicu oleh berbagai faktor, seperti ketidakpuasan kerja, tingkat stres yang tinggi, atau ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi aktual yang mereka alami di dalam organisasi.

2.1.3.2 Jenis-Jenis *Turnover Intention*

Turnover intention dibagi menjadi dua jenis utama, yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover* (Lazzari et al, 2022).

1. *Voluntary turnover* terjadi ketika karyawan memilih secara sukarela untuk mengakhiri pekerjaannya, biasanya disebabkan oleh alasan pribadi, ketidakpuasan, atau kesempatan memperoleh pekerjaan yang lebih baik di tempat lain.
2. *Involuntary turnover* terjadi karena keputusan organisasi, seperti pemutusan hubungan kerja, habis kontrak, atau efisiensi perusahaan.

Voluntary turnover dibagi menjadi dua tipe (Selesho & Matjie, 2024), yaitu:

1. *Functional turnover*, ketika karyawan yang keluar adalah berperforma rendah, sehingga tidak terlalu merugikan organisasi.
2. *Dysfunctional turnover*, yaitu keluarnya karyawan potensial atau berperforma tinggi yang justru merugikan perusahaan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Turnover Intention*

Turnover intention atau niat karyawan untuk keluar dari organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor utama (Mobley, 2020: 86-88) yaitu:

1. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Tingkat kepuasan kerja berperan besar dalam menentukan apakah karyawan akan tetap bertahan di dalam suatu organisasi. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja umumnya menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, sementara kondisi ketidakpuasan dapat mendorong timbulnya niat untuk berhenti bekerja.

Kepuasan kerja dapat bersumber dari faktor intrinsik, seperti rasa pencapaian, tantangan pekerjaan, dan kesempatan mengembangkan diri, maupun faktor ekstrinsik seperti gaji, tunjangan, fasilitas, serta lingkungan kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah pula kecenderungan terjadinya *turnover intention*.

2. Evaluasi Alternatif (*Evaluation of Alternatives*)

Faktor ini muncul ketika karyawan mulai menimbang kemungkinan adanya pekerjaan lain yang dianggap lebih menarik atau lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka. Mobley menjelaskan bahwa proses evaluasi alternatif sangat penting karena karyawan tidak akan langsung keluar tanpa

mempertimbangkan opsi yang tersedia. Semakin banyak alternatif yang dianggap menarik, baik dari segi kompensasi, peluang pengembangan, maupun kondisi kerja, maka semakin tinggi kemungkinan munculnya niat untuk pindah.

3. Kecenderungan Mencari Pekerjaan Baru (*Propensity to Search*)

Setelah menilai alternatif yang ada, karyawan akan menunjukkan kecenderungan untuk mencari pekerjaan baru jika mereka merasa bahwa opsi di luar organisasi lebih menguntungkan. Tahap ini merupakan langkah aktif dalam proses *turnover*, di mana karyawan mulai melakukan pencarian informasi mengenai peluang kerja lain, membandingkan keuntungan dan kerugian, serta menilai risiko untuk meninggalkan pekerjaan saat ini. Faktor ini juga dipengaruhi oleh motivasi pribadi, kondisi ekonomi, dan persepsi terhadap prospek karir di luar organisasi.

4. Pemikiran untuk Keluar (*Thoughts of Quitting*)

Tahap ini terjadi ketika karyawan mulai secara serius memikirkan kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan. Mobley menekankan bahwa pemikiran untuk keluar merupakan indikator langsung dari Turnover Intention. Pada tahap ini, karyawan biasanya sudah mengevaluasi kepuasan kerja, membandingkan alternatif, dan mulai membayangkan kehidupan kerja di tempat lain. Munculnya pemikiran ini menandakan bahwa proses keputusan untuk keluar sudah mulai terbentuk dalam pikiran karyawan.

5. Niat Perilaku Keluar (*Behavioral Intention*)

Tahap terakhir sebelum keluar nyata adalah terbentuknya niat perilaku untuk meninggalkan pekerjaan. Pada tahap ini, karyawan sudah memiliki

rencana konkret untuk melakukan resign, seperti menyusun strategi mencari pekerjaan baru atau menentukan waktu pengunduran diri. Menurut Mobley, niat perilaku keluar merupakan prediktor kuat dari *actual turnover*, karena menunjukkan bahwa karyawan sudah melewati proses evaluasi internal dan siap mengambil tindakan nyata.

2.1.3.4 Indikator *Turnover Intention*

Dalam melakukan pengukuran *turnover intention* terdapat beberapa indikator yang menunjukkan adanya indikasi *turnover intention* (Deswarta et al, 2021) yaitu:

1) Berpikir untuk keluar

Ketika seorang karyawan sering mempertimbangkan untuk meninggalkan atau tetap bertahan dalam organisasi, hal ini biasanya mencerminkan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan. Ketidakpuasan kerja dapat muncul akibat berbagai faktor, seperti lingkungan kerja yang tidak memadai, paket kompensasi yang kurang memuaskan, maupun interaksi sosial yang kurang harmonis antara karyawan dengan atasan atau rekan kerja.

2) Mencari pekerjaan baru

Saat karyawan mulai berniat meninggalkan organisasi, mereka umumnya akan mulai mencari peluang pekerjaan lain. Proses ini meliputi upaya aktif untuk mengumpulkan informasi mengenai kesempatan kerja di luar perusahaan yang dianggap lebih menarik, baik dari sisi gaji yang lebih tinggi, kondisi kerja yang lebih kondusif, maupun peluang pengembangan karier yang lebih baik.

3) Membandingkan pekerjaan saat ini

Niat untuk keluar umumnya muncul ketika karyawan mulai melakukan perbandingan antara pekerjaan yang sedang dijalani dengan peluang yang tersedia di luar organisasi. Apabila mereka menemukan pekerjaan lain yang menawarkan posisi lebih menarik, gaji lebih tinggi, atau kondisi kerja yang dianggap lebih baik, maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan saat ini akan semakin besar.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Sebagai pendukung penelitian ini, penulis menyajikan beberapa temuan dari penelitian sebelumnya yang diambil dari berbagai jurnal ilmiah. Hasil-hasil penelitian tersebut menampilkan persamaan maupun perbedaan dengan topik yang sedang diteliti. Rangkuman penelitian terdahulu tersebut disajikan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Thn, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Galanis et al. (2025) <i>Workload Increases Nurses' Quiet Quitting, Turnover Intention And Job Burnout: evidence from Greece</i>	Beban Kerja, Turnover Intention	<i>Burnout, quiet-quitting</i>	Beban kerja meningkatkan burnout dan turnover intention.	<i>Journal of Nursing Management.</i>
2.	Alzoubi, H. M. et al. (2024) <i>Moderating Role</i>	Beban Kerja,	<i>Burnout, Relationship Quality</i>	Beban kerja dan burnout berhubungan	<i>BMC Psychology</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Of Relationships Between Workloads, Job Burnout And Turnover Intention, and healthcare quality among nurses</i>	<i>Turnover Intention</i>		signifikan dengan <i>Turnover Intention</i> ; hubungan kerja memoderasi.	
3.	Anggraini, W. (2022) <i>The Influence of Non-Physical Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance PT. Sinar Sosro Palembang.</i>	Lingkungan Kerja Non Fisik	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>International Journal of Marketing & Human Resource Research</i>
4.	Zeytinoglu, I. U. et al. (2021) <i>Deteriorated External Work Environment, Heavy Workload And Nurses' Job Satisfaction And Turnover Intention</i>	Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan <i>Turnover Intention</i>	Job Satisfaction	Lingkungan kerja buruk & beban kerja tinggi menurunkan kepuasan dan meningkatkan <i>Turnover Intention</i> .	<i>Journal of Nursing Management</i>
5.	Sidiq, M. & Poerwita, F. (2025) <i>Factors Affecting Turnover Intention of Generation Z Employees in Indonesia</i>	<i>Turnover Intention (Gen Z)</i>	<i>Work-Life Balance; Career Development; Job Satisfaction</i>	<i>Work-life balance</i> dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> Gen Z.	<i>Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia</i>
6.	Damayanti, I. & Wulansari, P. (2024) <i>Influence</i>	Lingkungan kerja <i>Turnover Intention</i> ,	<i>Compensation</i>	Kompensasi dan lingkungan non-fisik	<i>International Research Journal of</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>of Compensation and Non-Physical Work Environment on Turnover Intention among Generation Z in Bandung City</i>			berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> Gen Z.	<i>Economics and Management Studies (IRJEMS)</i>
7.	Sundari, P. & Meria, L. (2022) Pengaruh Beban Kerja Melalui <i>Burnout</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Beban Kerja, <i>Turnover Intention</i>	<i>Burnout</i> dan Kepuasan Kerja	Beban kerja tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .	<i>ADI Bisnis Digital Interdisiplin (ABDI Jurnal)</i>
8.	W.S. Manurung, H. Purwadhi, Rinawati (2024) Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap <i>Turnover Intention</i> Perawat di Klinik Lighthouse Indonesia Jakarta	Lingkungan Kerja Non Fisik dan <i>Turnover Intention</i>	Terdapat variabel Kepemimpinan	Lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	<i>BEST Journal (Biology Education, Sains and Technology)</i>
9.	Luis Andrian & Yuli Arnida Pohan (2024) Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada	Lingkungan kerja non-fisik & <i>Turnover Intention</i>	Kompensasi & Stres Kerja	Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>	<i>Jurnal Widya (AMIK Widyaloka)</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	PT. Mitra Tsunami Marine				
10.	Hamimi, N. & Indryawati, R. (2024) Pengaruh <i>Job Insecurity</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Generasi Z	<i>Turnover Intention</i>	<i>Job Insecurity</i> dan <i>Burnout</i>	<i>Job insecurity</i> dan <i>burnout</i> berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .	<i>Indonesian Journal of Social Research (INJOSER)</i>
11.	Firmansyah, R. & Wahyuningtyas, T. (2024) <i>Factors Influencing Turnover Intention Among Generation Z in Public Higher Education</i>	Lingkungan Kerja, <i>Turnover Intention</i>	<i>Career Development</i>	Lingkungan kerja dan peluang pengembangan berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> Gen Z.	<i>International Journal of Educational Management and Development Studies</i>
12.	Naufal, M. & Didik, E. (2024) Kompensasi, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Kurir Ekspedisi Anteraja Cabang Yogyakarta	Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan <i>Turnover Intention</i>	<i>Compensation</i>	Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> ; lingkungan kerja tidak signifikan.	<i>Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia (JMBI)</i>
13.	Jepri, A. & Ginting, S. (2023) <i>The Influence of Work Life Balance and Work Environment on Turnover Intention Mediated by Job Stress in Gen Z</i>	Lingkungan Kerja, <i>Turnover Intention</i>	<i>Work life balance, Work Stress</i>	Lingkungan kerja memengaruhi <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Job Stress</i>	<i>International Journal of Enterprise Modelling</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Employees in Pontianak City</i>					
14.	Kim, G et al (2024) <i>Impacts of Ethical Dilemma, Job Stress, and Burnout on Intention of Long-term Care Hospital Nurses</i>	<i>Turnover Intention</i>	<i>Ethical Dilemma, Job Stress, and Burnout</i>	<i>Ethical Dilemma, Job Stress, and Burnout</i> dan niat berpindah perawat rumah sakit memiliki korelasi positif yang signifikan.	<i>The Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing</i>
15.	Edward, Y. R., Dharmawan, D., Setyarto, B., Sa'i, S., & Marthalia, L. (2023). <i>Determinant of Turnover Intention of Employees with Work Environment as the Intervening Variable</i>	Lingkungan Kerja, dan <i>Turnover Intention</i>	Beban Kerja	Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>	<i>International Journal of Economics Development Research (IJEDR)</i> .

2.2 Kerangka pemikiran

RS Permata Bunda Tasikmalaya merupakan salah satu rumah sakit di Kabupaten Tasikmalaya yang bergerak di sektor pelayanan kesehatan. Sebagai institusi kesehatan yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat, rumah sakit ini memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan mutu pelayanan serta keselamatan pasien. Dalam pelaksanaannya, tenaga perawat menjadi komponen utama yang berperan langsung dalam proses perawatan

pasien dan menghadapi beban kerja yang tinggi. Kondisi tersebut dapat menimbulkan tekanan fisik dan psikologis yang, apabila tidak diimbangi dengan dukungan dari lingkungan kerja non-fisik yang positif, berpotensi menurunkan motivasi serta loyalitas perawat.

Beban kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kesejahteraan psikologis serta tingkat retensi karyawan, terutama di sektor pelayanan kesehatan seperti rumah sakit (Galanis et al., 2024). Istilah “*workload*” terdiri dari dua kata, yaitu “*work*” dan “*load*”. Kata “*load*” mengacu pada jumlah atau besarnya beban kerja keperawatan yang harus diselesaikan dalam periode tertentu, sedangkan “*work*” merujuk pada berbagai tindakan dan aktivitas yang dilakukan perawat dalam memberikan pelayanan kepada pasien (Alzoubi et al, 2024).

Dalam konteks tenaga kesehatan, bahwa beban kerja yang tinggi akibat tekanan pelayanan dan jam kerja panjang menjadi penyebab meningkatnya *turnover intention* secara global (Kim et al, 2024). Sementara itu, Temuan dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan emosional (*burnout*), yang berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara beban kerja dan *turnover intention*. (Sundari & Meria, 2023). Oleh karena itu, peningkatan beban kerja yang signifikan mendorong sebagian karyawan untuk bekerja lebih lama dan mengorbankan waktu pribadi maupun kebersamaan dengan keluarga demi memenuhi tuntutan organisasi. Situasi ini berpotensi menimbulkan kelelahan fisik dan mental (*job burnout*), yang pada akhirnya dapat mengurangi kepuasan kerja sekaligus

meningkatkan kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*)

Indikator beban kerja terdiri dari tiga aspek utama (Tarwaka, 2022: 131), yaitu: Beban waktu (*time load*), yang menggambarkan lamanya waktu yang diperlukan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi suatu pekerjaan. Beban usaha mental (*mental effort load*), yang menunjukkan tingkat upaya kognitif yang harus dikerahkan individu dalam menyelesaikan tugas, termasuk konsentrasi, pemikiran, dan pengambilan keputusan. Beban tekanan psikologis (*psychological stress load*), yang mencerminkan tingkat tekanan emosional yang dialami individu, seperti kebingungan, frustrasi, serta risiko yang muncul selama pelaksanaan pekerjaan.

Penelitian sebelumnya mengindikasikan adanya hubungan penting antara beban kerja dan *turnover intention*. Beberapa studi menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan tingkat kelelahan (*burnout*) dan mendorong niat karyawan untuk keluar, khususnya di kalangan perawat (Galanis et al, 2025). Temuan sejenis juga dinyatakan oleh penelitian lain yang menegaskan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kecenderungan karyawan untuk berpindah pekerjaan (Khoir et al, 2024). Di sisi lain, penelitian berbeda menunjukkan bahwa beban kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Susilawati et al, 2025). Selain itu, ada penelitian dengan temuan unik, yaitu bahwa beban kerja memengaruhi *turnover intention* secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, dengan hubungan yang bersifat negatif dan signifikan (Hariyanto et al, 2025).

Berdasarkan berbagai temuan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, jenis pekerjaan yang dijalankan, serta karakteristik generasi karyawan yang bersangkutan. Dalam lingkungan kerja dengan tuntutan tinggi seperti rumah sakit, beban kerja sering kali tidak hanya memengaruhi fisik tetapi juga kondisi emosional dan psikologis perawat.

Lingkungan kerja non-fisik mencakup dimensi sosial dan psikologis yang timbul dari interaksi antarpegawai di tempat kerja, seperti kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, komunikasi antar rekan kerja, serta dukungan sosial dari sesama karyawan. Faktor-faktor ini memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif bagi karyawan (Anggraini, 2022). Lingkungan non-fisik yang mendukung dapat menimbulkan rasa aman, dihargai, dan nyaman secara emosional, sehingga meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, hubungan yang kurang harmonis dan komunikasi yang tidak efektif dapat memicu stres, konflik, serta perasaan terisolasi, yang berpotensi mendorong niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan (Ratnasari & Saputra, 2024). Pengukuran lingkungan kerja non-fisik dilakukan melalui tiga indikator utama, yaitu hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2023: 28).

Lingkungan kerja non-fisik yang baik bagi perawat mencerminkan suasana sosial dan psikologis yang mendukung kenyamanan emosional, kolaborasi, serta rasa aman di tempat kerja. Kondisi ini tercermin dari adanya

dukungan dan empati dari atasan, hubungan kerja yang harmonis antar rekan perawat, komunikasi yang terbuka dan transparan, serta budaya kerja yang apresiatif. Ketika perawat merasa dihargai, didengarkan, dan didukung dalam menjalankan tugasnya, mereka akan lebih mampu menghadapi tekanan kerja yang tinggi serta memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik, yang ditandai dengan hubungan interpersonal yang baik dan adanya dukungan sosial, memiliki pengaruh signifikan dalam menurunkan *turnover intention* pada perawat (Manurung et al, 2024). Temuan lain juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja non-fisik berkorelasi negatif dengan niat karyawan untuk berpindah pekerjaan, menunjukkan bahwa suasana kerja yang suportif dan harmonis dapat meningkatkan komitmen serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Septiani et al, 2024). Selanjutnya, hasil penelitian yang dilakukan pada sektor kesehatan di Swedia juga mendukung temuan tersebut, di mana dukungan sosial dan iklim kepemimpinan yang positif berhubungan erat dengan rendahnya *turnover intention* tenaga kesehatan (Fernemark et al, 2024).

Fenomena *turnover intention* juga dipengaruhi oleh karakteristik generasi tenaga kerja saat ini. Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki tingkat *turnover intention* yang cukup tinggi, dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) dan kepuasan kerja. Generasi ini cenderung cepat memutuskan untuk berpindah pekerjaan jika lingkungan kerja yang mereka alami tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi dan gaya hidup yang mereka inginkan. Hal ini menunjukkan bahwa turnover

intention pada generasi muda tidak hanya didorong oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh kebutuhan psikologis untuk memperoleh pekerjaan yang bermakna dan fleksibel (Sidiq & Poerwita, 2025).

Berdasarkan berbagai hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja dan lingkungan kerja non-fisik memiliki peran penting dalam memengaruhi loyalitas dan retensi karyawan. Beban kerja yang tinggi tanpa dukungan sosial, komunikasi yang efektif, serta hubungan kerja yang harmonis cenderung mempercepat munculnya *turnover intention*. Sebaliknya, lingkungan kerja non-fisik yang positif dan suportif ditandai oleh empati dari atasan, kerja sama yang baik antar rekan kerja, serta iklim komunikasi yang terbuka dapat berfungsi sebagai faktor protektif yang mengurangi dampak negatif beban kerja tinggi terhadap niat karyawan untuk berpindah tempat kerja.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi manajemen rumah sakit dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya dengan menciptakan keseimbangan beban kerja serta membangun lingkungan kerja non-fisik yang harmonis dan suportif, sehingga mampu meningkatkan retensi perawat Generasi Z.

2.3 Hipotesis

Terdapat Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* pada Perawat Generasi Z di RS Permata Bunda Tasikmalaya.