

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 *Turnover Intention*

##### a. Definisi *Turnover Intention*

Menurut Dyastuti & Sarsono (2022), keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada seseorang untuk melakukan sesuatu. Sedangkan *turnover* adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerjanya secara sukarela atau pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Dengan demikian, *Turnover Intention* (niat untuk keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya.

Menurut Kristiyanto & Khasanah (2021), menyatakan bahwa *Turnover Intention* merupakan suatu posisi di mana karyawan memiliki keinginan atau niat untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di perusahaan yang berbeda. Menurut Purnama & Natsir (2022), *Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *Turnover Intention* ini di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Wahyuni (2019), mengartikan *Turnover Intention* adalah dampak terburuk dari ketidakmampuan suatu perusahaan dalam mengelola perilaku karyawan sehingga karyawan merasa memiliki keinginan untuk berpindah kerja yang tinggi. *Turnover Intention* juga merupakan ketidakpuasan terhadap suatu pekerjaan yang dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar mencari pekerjaan yang baru.

Menurut definisi sebelumnya, keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, meskipun tidak muncul sebagai tindakan nyata, disebut keinginan untuk keluar dari perusahaan. Terdapat

banyak faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keputusan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini, termasuk ketidakpuasan kerja, kurangnya kesempatan untuk berkembang secara profesional, dan keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Dampaknya terhadap keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat meningkat jika keinginan ini terus berlanjut.

Alasan pentingnya memahami *Turnover Intention* adalah karena hal ini menjadi indikator awal ketidakpuasan karyawan yang jika tidak dikelola dengan baik, dapat mengarah pada keluarnya karyawan secara nyata. Hal ini dapat mengakibatkan kerugian signifikan bagi perusahaan, termasuk biaya perekrutan, pelatihan, serta hilangnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan yang keluar. Oleh karena itu, *Turnover Intention* merupakan sinyal penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kebijakan manajemen sumber daya manusia agar dapat mempertahankan karyawannya.

#### **b. Indikator *Turnover Intention***

Menurut Kristiyanto & Khasanah (2021) menyatakan bahwa tanda-tanda *Turnover Intention* adalah sebagai berikut:

##### **1. Niat Untuk Keluar (*Intention to Quit*)**

Adanya pikiran untuk keluar, seorang karyawan yang merasa tidak betah terhadap tempat dia bekerja akan mempunyai suatu keinginan untuk segera meninggalkan atau keluar dari tempat kerjanya.

Indikator ini mengukur intensi karyawan untuk benar-benar meninggalkan perusahaan. Melalui perilaku seperti absensi yang meningkat atau kemangkiran, perusahaan bisa mengidentifikasi tanda-tanda awal dari niat keluar tersebut, memberikan kesempatan untuk intervensi sebelum keputusan karyawan menjadi final.

## **2. Niat Untuk Mencari (*Intention to Search*)**

Adanya pikiran untuk mencari pekerjaan yang lebih baik adalah salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa besar keinginan atau niat seorang karyawan untuk mencari pekerjaan baru atau mencari kesempatan kerja lain di luar tempat kerjanya saat ini. Indikator ini berkaitan dengan tahap awal dari proses *Turnover Intention*, yang menggambarkan perilaku proaktif karyawan dalam mencari alternatif karir atau peluang baru.

## **3. Alternatif Kesempatan Kerja (*Alternative Job Opportunities*)**

Dengan tersedianya kesempatan pekerjaan di tempat lain membukakan perasaan untuk mencari lowongan kerja di tempat lain atau adanya tempat yang lebih dapat menjanjikan kepada seseorang sehingga mengumpulkan informasi-informasi dalam mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Indikator-indikator yang disebutkan di atas membantu perusahaan dalam mengenali tindakan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya. Perubahan-perubahan ini sering menjadi sinyal awal bahwa karyawan tidak lagi terikat secara emosional atau profesional dengan organisasi, yang jika dibiarkan dapat berujung pada *Turnover Intention*.

### **2.1.2 Pengembangan Karir**

#### **a. Definisi Pengembangan Karir**

Menurut Mustofa et al. (2020), karir dapat diartikan sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan jabatan. Karir juga dapat diartikan sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang. Karir adalah semua jabatan pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Menurut Marwansyah (2016), menyatakan bahwa terdapat dua perspektif tentang karir, sebagaimana diuraikan dari satu perspektif, karir adalah serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang dalam

hidupnya yang disebut dengan karir objektif. Sedangkan dari perspektif lain, karir meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia yang disebut dengan karir subjektif. Kedua perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga menganggap bahwa orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karir mereka.

Hasibuan (2019), mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman kerja karyawan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi. Memaksimalkan potensi karyawan agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin sulit merupakan tujuan dari pengembangan karir. Selain itu, menurut Handoko (2021), pengembangan karir merupakan upaya terstruktur dan berkelanjutan dari suatu organisasi untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan profesionalnya melalui pendidikan, pengalaman, dan kesempatan untuk maju.

Pengembangan karir merupakan suatu proses yang sistematis dan terencana di mana perusahaan membantu individu dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk mencapai tujuan karir karyawan dengan lebih baik (S. Rivai, 2020). Menurut Sedarmayanti (2020), pengembangan karir adalah tentang membantu karyawan menjadi lebih baik dalam apa yang mereka lakukan dengan memberi mereka kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam peran mereka dalam suatu bisnis.

Berdasarkan apa yang kita pelajari tentang pengembangan karir, kita dapat mengatakan bahwa itu adalah proses yang digunakan perusahaan untuk membantu karyawannya tumbuh secara profesional dengan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan peluang karyawan untuk maju. Pengembangan karir dilakukan melalui berbagai

program pelatihan, pendidikan, pengalaman kerja, serta kesempatan promosi yang bertujuan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang lebih kompleks dan membantu karyawan mencapai tujuan yang profesional.

Alasannya adalah bahwa pengembangan karir tidak hanya penting bagi pertumbuhan individu karyawan, tetapi juga bagi keberlangsungan dan daya saing organisasi. Tanpa pengembangan sumber daya manusia yang baik, perusahaan berisiko mengalami kemunduran dalam menghadapi persaingan bisnis di masa depan. Pengembangan karir juga penting karena dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang dan mencapai posisi yang lebih tinggi, karyawan cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen dalam pekerjaannya. Hal ini berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya menguntungkan perusahaan secara keseluruhan.

Pengembangan karir juga dapat membantu perusahaan mengurangi *Turnover Intention*, karena karyawan yang melihat peluang karir yang jelas di tempat kerjanya lebih kecil kemungkinannya untuk mencari peluang di perusahaan lain. Selain itu, karyawan yang terus diberikan kesempatan untuk meninggalkan keterampilan mereka akan lebih siap menghadapi perubahan teknologi dan tantangan bisnis di masa depan, menjadikan karyawan aset berharga bagi perusahaan.

#### **b. Tujuan Pengembangan Karir**

Berikut ini adalah tujuan pertumbuhan profesional yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2019):

1. Mencapai tujuan pribadi dan bisnis. Tujuan pribadi dan bisnis dapat ditingkatkan melalui pengembangan karir.

2. Mengilustrasikan hubungan antara kesejahteraan karyawan. Sebagai sarana untuk menumbuhkan loyalitas di antara pekerja, organisasi mengatur jalur karir dengan meningkatkan kesejahteraan pekerja.
3. Membantu pekerja untuk menyadari potensi penuh mereka. Ketika pekerja berpartisipasi dalam program pengembangan karir, mereka memperoleh kesadaran diri tentang kemampuan mereka dan berbagai posisi yang sesuai dengan mereka.
4. Memupuk ikatan yang lebih erat antara organisasi dan personelnya. Hubungan dan sikap karyawan terhadap organisasi mereka akan diperkuat melalui pengembangan karir.
5. Menunjukkan rasa tanggung jawab sipil. Kesehatan mental karyawan dan lingkungan kerja yang positif dapat ditingkatkan melalui peluang pengembangan karir.
6. Berkontribusi pada peningkatan pelaksanaan program di dalam organisasi. 6. Program perusahaan lain bergantung pada pengembangan karir untuk membantu mereka mencapai tujuan mereka.
7. Memangkas biaya dan pergantian karyawan. Pengembangan karir berpotensi mengurangi pergantian dan meningkatkan efisiensi biaya manusia.
8. Mengurangi kemungkinan ketidakmampuan administratif dan profesional. Profesional dan manajer dapat menghindari kemonotonan dan keusangan melalui pengembangan karir.
9. Dorong analisis karyawan. Perencanaan pekerjaan dan personel dimaksudkan untuk diintegrasikan ke dalam perencanaan karir.
10. Dorong perencanaan untuk masa depan. Kemajuan dalam karir seseorang biasanya membutuhkan waktu yang lama. Alasannya, persyaratan dan kualifikasi suatu posisi harus sesuai dengan porsinya agar dapat diisi.

### **c. Tahap-Tahap Pengembangan Karir**

Berikut ini adalah fase-fase utama siklus karir seseorang, menurut Dessler (2015):

### **1. Tahap Pertumbuhan**

Fase ini terus berlanjut sejak bayi hingga usia empat belas tahun. Rasa percaya diri seseorang berkembang selama masa ini saat mereka terhubung dan mengidentifikasi diri dengan orang lain, termasuk keluarga, teman, dan guru mereka.

### **2. Tahap Penjelajahan**

Orang-orang berusia antara 15 dan 24 tahun melewati fase ini. Orang-orang mencari berbagai pilihan karier, mencoba menemukan yang sesuai dengan minat dan keterampilan mereka, lalu mencari pekerjaan.

### **3. Tahap Penetapan**

Biasanya, kehidupan profesional seseorang mencapai titik tersibuknya antara usia 24 dan 30 tahun, sepanjang waktu ini.

- a. Sub tahap percobaan, yang biasanya dimulai antara usia 25 dan 30 tahun. Orang mencoba mengubah bidang minat mereka jika mereka merasa bidang tersebut tidak sesuai.
- b. Usia 30-40 menandai dimulainya sub tahap konsolidasi. Selama masa ini, para eksekutif menetapkan tujuan untuk posisi mereka di dalam perusahaan dan terlibat dalam perencanaan karir yang lebih mendalam untuk memetakan jalan untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. Usia 40-an menandai dimulainya sub tahap krisis pertengahan-akhir. Pada tahap karir ini, banyak orang menilai di mana posisi mereka dibandingkan dengan aspirasi dan tujuan awal mereka.

### **4. Tahap Pemeliharaan**

Usia 45 hingga 65 tahun merupakan usia yang memungkinkan seseorang untuk memantapkan posisinya di dunia kerja.

## **5. Tahap Kemosotan**

Pada titik ini dalam kehidupan, yang terkadang disebut sebagai usia pensiun, orang dihadapkan pada kenyataan bahwa pengaruh dan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka mungkin berkurang.

### **d. Indikator Pengembangan Karir**

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sihotang (2020) bahwa indikasi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

#### **1. Prestasi Kerja**

Seberapa baik seseorang mengerjakan tugasnya merupakan faktor utama yang menentukan sejauh mana kariernya akan berkembang. Promosi merupakan jenis kemajuan profesional yang umum bagi karyawan yang secara konsisten menunjukkan kinerja yang baik dalam peran mereka di dalam organisasi.

Prestasi kerja adalah indikator utama dalam evaluasi pengembangan karir, karena karyawan yang menunjukkan kinerja baik biasanya diberikan lebih banyak kesempatan promosi atau peningkatan karir. Ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras lagi dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi.

#### **2. Kesempatan Untuk Bertumbuh**

Hal ini terjadi bila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program pelatihan, pengambilan kursus atau penambahan gelar. Hal ini berguna bagi perusahaan personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian karir karyawan.

### **3. Kesetiaan Pada Organisasi**

Pengabdian seorang karyawan kepada perusahaan, diukur dari segi lamanya masa kerjanya, semakin kuat semakin lama ia bekerja di perusahaan yang sama. Mengurangi pergantian staf merupakan manfaat lain dari kesetiaan atau pengabdian.

Karyawan yang loyal biasanya lebih berkomitmen terhadap tujuan perusahaan dan cenderung lebih stabil dalam pekerjaannya. Karena pengabdian ini, pergantian karyawan menjadi lebih rendah, dan organisasi mendapat manfaat dari tenaga kerja yang lebih stabil dan berpengalaman—penting untuk membangun karier yang bertahan lama.

#### **2.1.3 Kepuasan Gaji**

##### **a. Definisi Kepuasan Gaji**

Salah satu definisi kepuasan adalah keadaan emosi positif dan kasih sayang terhadap suatu objek atau ide (Hasibuan, 2020). Moral kerja, disiplin, dan kinerja dipengaruhi oleh tingkat kebahagiaan karyawan. Ketika karyawan merasa puas, mereka akan bersikap baik, dan ketika tidak puas, mereka bersikap negatif. Menurut V. Rivai (2019), upah adalah kompensasi moneter yang diterima karyawan sebagai hasil dari status mereka dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya. Dengan kata lain, upah karyawan adalah pembayaran moneter rutin yang berbanding lurus dengan pangkat karyawan di dalam perusahaan. Gaji adalah jenis pembayaran berkala yang disepakati dalam kontrak kerja antara pemberi kerja dan karyawan (Wahyuti & Supriadi, 2021). Kepuasan gaji, di sisi lain, didefinisikan oleh Robbins & Judge (2021) sebagai emosi baik yang dialami pekerja ketika karyawan diberi penghargaan finansial atas pekerjaan mereka. Kepuasan gaji didefinisikan oleh Amany et al. (2018) sebagai kondisi di mana seorang karyawan percaya bahwa gaji mereka adil dan proporsional dengan nilai yang karyawan bawa ke pemberi kerja.

Menurut Gim & Cheah (2020), kepuasan gaji adalah tingkat kepuasan pekerja terhadap manfaat finansial yang diperoleh dari pekerjaannya. Pentingnya upah dalam memenuhi kebutuhan dasar pekerja, dan kenyataan bahwa kepuasan terhadap upah seseorang secara keseluruhan dapat memengaruhi sikap dan tindakan seseorang dalam bekerja. Menurut Wibowo (2022), tingkat kepuasan gaji karyawan ditentukan oleh seberapa baik harapan mereka dan realitas pembayaran organisasi selaras. Kepuasan gaji dapat bersifat baik atau negatif, tergantung pada persepsi karyawan terhadap tingkat pendapatan dan keuntungan yang diterima dari organisasi. Tingkat kepuasan upah pekerja dapat didefinisikan sebagai investasi emosional karyawan terhadap uang yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka. Gaji, tunjangan, insentif, bonus, dan jenis pembayaran lainnya merupakan bagian dari apa yang diperoleh karyawan atas upaya dan kinerja karyawan dalam pekerjaan. Manajemen sumber daya manusia memberi nilai tambah pada kepuasan gaji karena korelasinya dengan keterlibatan, produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan.

Kesimpulan dari definisi kepuasan gaji di atas merupakan perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terkait dengan kompensasi finansial yang karyawan terima dari perusahaan, yang mencakup gaji pokok, tunjangan, insentif, bonus, dan bentuk remunerasi lainnya. Kepuasan ini sangat penting karena dapat memengaruhi motivasi, kinerja, loyalitas, dan tingkat *turnover* karyawan dalam organisasi.

Kebahagiaan karyawan terhadap gaji merupakan komponen kunci bagi tempat kerja yang sehat dan nyaman. Salah satu alasan utamanya adalah gaji memiliki dampak langsung pada produktivitas; karyawan yang senang dengan gaji mereka cenderung bekerja keras untuk memenuhi dan melampaui target perusahaan. Selain itu, kepuasan gaji juga berhubungan erat dengan retensi karyawan; karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang adil lebih mungkin untuk

bertahan dalam perusahaan, sehingga mengurangi biaya yang terkait dengan proses perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

Kesejahteraan finansial juga menjadi faktor penting; karyawan yang puas dengan gaji mereka lebih mampu memenuhi kebutuhan hidup, yang dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan emosional, berdampak positif pada kinerja karyawan. Kesesuaian antara harapan dan realitas gaji dapat menciptakan rasa keadilan dalam organisasi, meningkatkan hubungan antara karyawan dan manajemen, serta mendukung budaya perusahaan yang positif. Dengan demikian, perusahaan harus memprioritaskan kepuasan gaji sebagai bagian integral dari manajemen sumber daya manusia, guna menciptakan tim yang lebih royal, produktif, dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan.

#### **b. Aspek Kepuasan Gaji**

Ada berbagai komponen kepuasan gaji, seperti yang dinyatakan oleh Gim & Cheah (2020), yang meliputi:

1. Kepuasan atas tunjangan gaji, yang mencakup hal-hal seperti cuti tahunan, cuti sakit, asuransi, dan tunjangan kesehatan, merupakan kompensasi tidak langsung bagi seorang individu.
2. Tingkat kepuasan gaji seseorang ditentukan oleh gaji mereka saat ini.
3. Tingkat kepuasan seseorang terhadap gaji mereka saat ini disebut sebagai kepuasan atas kenaikan gaji.
4. Kepuasan terhadap struktur dan administrasi gaji berkaitan dengan tingkat gaji di setiap posisi, dengan mempertimbangkan hierarki perusahaan dan prosedur yang terlibat dalam penghitungan kompensasi karyawan.

#### **c. Indikator Kepuasan Gaji**

Menurut Handoyo (2014) dalam Nastuti (2020) Konstruk multidimensi kepuasan gaji dibagi lagi menjadi empat bagian

penyusunnya. Beberapa indeks potensial kepuasan gaji mencakup sub dimensi berikut:

**1. Tingkat Gaji (*Pay Level*)**

Yaitu tingkat kepuasan seseorang terhadap pendapatan dan kompensasi langsung lainnya. Tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji tercermin dalam indikator ini. Perusahaan dapat menghindari pergantian karyawan akibat ketidakpuasan finansial dengan memahami pandangan ini dan menentukan apakah kompensasi yang dibayarkan sesuai dengan tuntutan pekerja dan standar industri.

**2. Kompensasi (*Compentation*)**

Adalah seberapa bahagianya pekerja saat menerima kompensasi finansial dari bisnis dalam bentuk tidak langsung.

Tunjangan non-moneternya, seperti asuransi kesehatan dan cuti, juga berkontribusi pada kepuasan gaji secara keseluruhan. Memahami persepsi karyawan terhadap tunjangan ini memungkinkan perusahaan untuk merancang paket imbalan yang lebih menarik, meningkatkan daya tarik dan retensi karyawan.

**3. Kenaikan Gaji (*Salary Increases*)**

Salah satu indikator penting dalam mengukur kepuasan karyawan terkait dengan kompensasi yang diterima. Karyawan yang merasa bahwa kenaikan gaji mereka adil dan sesuai dengan kinerja atau kontribusi yang diberikan, cenderung lebih puas dan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kenaikan gaji dapat memicu perasaan tidak dihargai dan bahkan dapat berkontribusi pada niat untuk mencari pekerjaan lain.

Menurut Andini (2006) sebagaimana dikutip dalam Nastuti (2020) berikut ini merupakan penanda kepuasan gaji:

**1. Imbalan**

Ketika seseorang bekerja keras dalam suatu pekerjaan, mereka berharap akan mendapatkan imbalan atas usaha mereka. Salah satu

hal yang dapat memengaruhi kepuasan karyawan terhadap penghasilan mereka adalah imbalan yang mereka terima.

## 2. Masa Kerja

Orang yang bekerja untuk orang lain sering kali mendapatkan promosi setelah jangka waktu tertentu berlalu. Mampu memanfaatkan peluang ini dapat membuat upah saat ini lebih memuaskan.

Indikator tambahan seperti imbalan dan masa kerja juga sangat relevan. Imbalan mencerminkan harapan karyawan untuk mendapatkan kompensasi yang adil sesuai dengan kontribusi mereka, sedangkan masa kerja menunjukkan potensi karyawan untuk mendapatkan peningkatan gaji seiring dengan pengalaman mereka. Keduanya berperan penting dalam membangun kepuasan jangka panjang dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dengan menggunakan indikator-indikator ini, perusahaan dapat merancang strategi kompensasi yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan produktif.

### 2.1.4 Beban Kerja

#### a. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja mempengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan, sehingga menjadi hal krusial yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi (Afandi, 2020). Jika tugas terdistribusi secara merata, produktivitas akan maksimal, tetapi jika tidak, kualitas produk dan pemanfaatan sumber daya akan terpengaruh secara negatif. Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan, waktu yang tersedia untuk menyelesaikannya, dan pandangan pribadi individu terhadap pekerjaan tersebut semuanya berkontribusi terhadap apa yang disebut sebagai beban kerja (Handaya, 2019). Beban kerja didefinisikan oleh Mahawati et al. (2021) sebagai jumlah tenaga mental dan fisik yang menjadi tanggung jawab karyawan. Setiap tugas memiliki tanggung jawabnya sendiri, dan orang berbeda dalam hal cara mereka menangani tanggung jawab tersebut.

Lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dan stres di tempat kerja dapat diakibatkan oleh beban kerja yang berlebihan. Di sisi lain, kekurangan beban kerja dapat merugikan organisasi karena tanggung jawab yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan pekerja, yang dapat mengakibatkan kesalahan dalam pengelolaan sumber daya.

Sedarmayanti (2023) menyatakan bahwa beban kerja adalah persepsi individu terhadap tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, dipengaruhi oleh jumlah, kompleksitas pekerjaan, dan kemampuan individu untuk menyelesaikannya. Secara keseluruhan, beban kerja merujuk pada jumlah dan jenis tugas yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam batas waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab dan peran yang diemban dalam suatu organisasi. Beban kerja mencakup berbagai dimensi, baik fisik maupun mental, dan berkaitan dengan seberapa besar tuntutan pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, beban kerja merupakan faktor signifikan yang memengaruhi produktivitas karyawan, kesejahteraan, dan bahkan niat untuk keluar (*Turnover Intention*).

Kesimpulan dan alasan dari definisi di atas, beban kerja merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat mempengaruhi produktivitas, kesejahteraan, dan kualitas kerja karyawan. Beban kerja yang seimbang, yaitu jumlah dan kompleksitas tugas yang sesuai dengan kemampuan individu, dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan moral kerja, yang pada gilirannya dapat memicu peningkatan *Turnover Intention*.

Karyawan yang mengalami beban kerja yang tidak seimbang cenderung merasa tidak nyaman dan tidak puas, yang dapat merugikan organisasi dalam jangka panjang. Selain itu, beban kerja juga berhubungan erat dengan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan; jika karyawan

terbebani dengan tugas yang terlalu banyak atau kompleks, kualitas hasil kerja mereka dapat menurun. Dengan memahami dan mengelola beban kerja secara efektif, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus mengevaluasi dan menyesuaikan beban kerja agar sesuai dengan kapasitas dan keterampilan karyawan.

#### **b. Jenis Beban Kerja**

Herdyana (2019) menyatakan bahwa terdapat dua macam beban kerja yaitu:

1. Pertama, ada beban kerja kuantitatif, yang menunjukkan seberapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan; ini mungkin karena jam kerja yang panjang, tekanan yang kuat, atau tanggung jawab pribadi yang besar.
2. Kualitas beban kerja, yang dikaitkan dengan kemampuan aktual karyawan untuk melakukan tugas yang diberikan.

#### **c. Indikator Beban Kerja**

Indikator beban kerja terdiri dari hal-hal berikut, sebagaimana dikemukakan oleh Herdyana (2019):

##### **1. Kondisi Pekerjaan**

Tingkat keakraban karyawan dengan tugasnya berkaitan langsung dengan kondisi kerja yang dihadapi. Oleh karena itu, demi efisiensi karyawan perusahaan, maka perlu dikembangkan dan disosialisasikan Prosedur Operasional Standar (SOP) ke seluruh bagian organisasi.

Indikator ini menjadi indikator krusial karena memahami bagaimana karyawan menjalankan tugasnya berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi kerja. Dengan adanya sosialisasi mengenai SOP, karyawan dapat bekerja dengan lebih terarah dan mengurangi potensi kebingungan yang dapat meningkatkan beban kerja.

## **2. Penggunaan Waktu Kerja**

Beban kerja dapat dikurangi jika karyawan bekerja sesuai dengan prosedur operasi standar. Jam kerja terlalu ketat atau terlalu longgar, dan banyak perusahaan tidak memiliki prosedur operasi standar (SOP) atau tidak konsisten dalam menerapkannya.

Ketika waktu kerja ditentukan secara konsisten, karyawan dapat merencanakan tugas mereka dengan lebih baik, yang membantu dalam menjaga keseimbangan kerja.

## **3. Standar Pekerjaan**

Persepsi pekerja terhadap pekerjaan mereka, termasuk bagaimana perasaan mereka tentang jumlah pekerjaan yang harus mereka lakukan dan keterbatasan waktu yang mereka hadapi. Terkadang, karyawan merasa kewalahan dengan ekspektasi perusahaan terhadap pekerjaan mereka karena mereka tidak memiliki keterampilan yang diperlukan. Di sisi lain, ketika standarnya jelas dan karyawan yakin bahwa mereka mampu, beban kerja tidak berlebihan atau tinggi.

Standar pekerjaan juga menjadi indikator penting karena jika standar yang ditetapkan terlalu tinggi dan tidak realistis, karyawan akan merasa terbebani. Sebaliknya, standar yang jelas dan dapat dicapai akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam menyelesaikan tugas, sehingga beban kerja terasa lebih ringan.

## **4. Target yang Harus Dicapai**

Beban kerja karyawan tentu saja secara langsung dipengaruhi oleh target kerja perusahaan. Pekerja mengalami tingkat stres yang lebih tinggi ketika waktu mereka untuk menyelesaikan tugas terbatas atau ketika ada kesenjangan antara jumlah pekerjaan yang diberikan dan waktu yang dibutuhkan untuk melakukannya. Oleh karena itu, penting untuk menghitung berapa lama waktu yang dibutuhkan

untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan tertentu di setiap perusahaan, meskipun jumlahnya sangat bervariasi.

Target yang harus dicapai berpengaruh langsung terhadap persepsi karyawan mengenai beban kerja mereka. Target yang tidak seimbang antara waktu yang tersedia dan volume pekerjaan dapat meningkatkan tekanan dan stres, yang mengarah pada penurunan produktivitas.

Herdyana (2019) memberikan pandangan alternatif dengan menyatakan bahwa berikut ini adalah karakteristik dan indikasi beban kerja:

1. **Beban Waktu (*time load*) :**

- a. Kesulitan dan gangguan di area sekitar yang disebabkan oleh konstruksi.
- b. Kapan dan berapa banyak pekerjaan yang diperlukan.

2. **Beban Usaha Mental (*mental effort load*) :**

- a. Seberapa sering orang datang ke tempat kerja.
- b. Ketekunan yang ditunjukkan saat melakukan tugas.

3. **Beban Tekanan Psikologis (*psychological stress load*) :**

- a. Ambang batas bahaya di tempat kerja.
- b. Kebingungan dan kekesalan.

Organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kebahagiaan karyawan, dan manajemen beban kerja dengan bantuan metrik ini. Selain itu, metrik ini memungkinkan bisnis untuk membuat perubahan yang diperlukan guna menciptakan tempat kerja yang lebih bersih dan efisien, sehingga karyawan dapat memberikan yang terbaik.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel penelitian terdahulu dalam penelitian skripsi diperlukan karena berfungsi sebagai alat yang efektif untuk merangkum dan menyajikan informasi tentang penelitian sebelumnya secara sistematis, membantu

peneliti dalam mengidentifikasi celah penelitian yang belum ditangani, dan menunjukkan bagaimana penelitian baru dapat memberikan kontribusi terhadap literatur yang ada; hal ini juga memperkuat landasan teoretis dengan menampilkan hubungan antara variabel, memudahkan perbandingan metode dan temuan, serta meningkatkan kredibilitas dan validitas penelitian dengan menunjukkan bahwa penelitian dilakukan berdasarkan studi-studi yang relevan dan terinformasi. Berikut tabel penelitian terdahulu yang peneliti gunakan untuk perbandingan dengan penelitian yang saat ini dilakukan :

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Sari (2021)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Bank	Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, <i>Turnover Intention</i>	Diana berargumen bahwa peluang pengembangan karir yang terbatas dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, karena mereka merasa terhambat dalam pencapaian tujuan profesionalnya. Penelitian ini relevan sebagai perbandingan dengan penelitian

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				<p>saat ini karena menyoroti hubungan penting antara pengembangan karir dan <i>Turnover Intention</i> dalam konteks industri perbankan, khususnya untuk memahami faktor yang memengaruhi keinginan berpindah kerja di kalangan generasi Z.</p>
2.	Purnama Sari (2020)	Pengaruh Gaji dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Generasi Milenial	Gaji, Beban Kerja, <i>Turnover Intention</i>	<p>Purnama berargumen bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi serta tekanan beban kerja yang berlebihan menjadi faktor yang mendorong generasi milenium untuk mencari peluang kerja yang lebih sesuai dengan</p>

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				<p>ekspektasi mereka. Penelitian ini relevan sebagai perbandingan karena menunjukkan pengaruh kepuasan gaji dan beban kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>, yang juga menjadi fokus penelitian saat ini terhadap generasi Z di industri perbankan.</p>
3.	Agung (2019)	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan di Perusahaan Perbankan</p>	<p>Kepuasan Kerja, <i>Turnover Intention</i></p>	<p>Pratama berargumentasi bahwa pengembangan karir dan kepuasan gaji juga berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut dapat dilihat sebagai</p>

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				faktor yang berinteraksi dengan kepuasan kerja, memengaruhi <i>Turnover Intention</i> di kalangan generasi Z, yang dikenal lebih cenderung berpindah kerja jika tidak merasa puas dengan kondisi kerja mereka.
4.	Nugroho (2017)	Hubungan antara Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Bank PT Bank Mandiri Tbk Cabang Dan Mogot	Beban Kerja, Stres Kerja, <i>Turnover Intention</i>	Dapat ditegaskan bahwa meskipun beban kerja adalah salah satu faktor yang memengaruhi <i>Turnover Intention</i> , generasi Z juga memperhatikan pengembangan karir dan kepuasan gaji. Oleh karena itu, pemahaman tentang pengaruh interaksi antara ketiga variabel

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				tersebut sangat penting, karena generasi Z yang cenderung mencari keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih rentan terhadap stres kerja, yang dapat memperburuk niat untuk berpindah kerja jika tidak ditangani dengan baik.
5.	Anjani Lestari (2021)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Cabang Pekalongan	Pengembangan Karir, Beban Kerja, <i>Turnover Intention</i>	Dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir dan beban kerja saling terkait dengan <i>Turnover Intention</i> . Generasi Z, yang sangat memperhatikan peluang pengembangan dan keseimbangan kerja, lebih cenderung untuk

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				meninggalkan posisi jika merasa bahwa beban kerja tidak sebanding dengan kesempatan pengembangan karir dan kepuasan gaji. Oleh karena itu, memahami pengaruh pengembangan karir dan beban kerja terhadap kinerja dan niat untuk berpindah kerja sangat penting dalam merumuskan strategi retensi yang efektif di industri perbankan.
6.	Abdurrahim, Sulaiman, & Nugroho (2017)	Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Studi Pada PT WIKA Industri Manufaktur	Kepuasan Gaji, <i>Turnover Intention</i>	Abdurrahim mengemukakan bahwa tingkat kepuasan gaji yang rendah dapat meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, karena

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
		(WIMA)		<p>mereka merasa bahwa imbalan yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi yang diberikan.</p> <p>Penelitian ini relevan untuk perbandingan, karena memperkuat gagasan bahwa kepuasan gaji merupakan faktor penting dalam <i>Turnover Intention</i>, yang juga menjadi variabel dalam penelitian saat ini mengenai <i>Turnover Intention</i> pada generasi Z di industri perbankan.</p>
7.	Andini (2006)	Pengaruh Gaji dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja pada Studi Kasus Rumah	Gaji, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja	Kepuasan gaji dan pengembangan karir berperan penting dalam mengurangi niat berpindah kerja ( <i>Turnover</i>

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
		Sakit Rohmani Muhammadiyah Semarang		<i>Intention</i> ) di kalangan generasi Z. Generasi ini cenderung mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan imbalan finansial yang baik tetapi juga kesempatan untuk berkembang dan belajar.
8.	Wateknya (2016)	Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Gaji Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada PT Kharisma Rotan Mandiri	Beban Kerja, Kepuasan Gaji, <i>Turnover Intention</i>	Meskipun beban kerja dan kepuasan gaji merupakan faktor penting, generasi Z juga sangat memperhatikan peluang pengembangan karir. Oleh karena itu, tidak hanya kepuasan gaji yang harus menjadi fokus perusahaan, tetapi juga bagaimana pengembangan

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				karir dapat memberikan rasa makna dan tujuan bagi karyawan.
9.	Mohamed, Hassan, & Ali (2017)	Pengaruh Kepuasan Gaji dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Generasi Z	Kepuasan Gaji, Stres Kerja, <i>Turnover Intention</i>	Meskipun kepuasan gaji dan stres kerja adalah faktor kunci, pengembangan karir juga memainkan peran penting dalam menentukan <i>Turnover Intention</i> . Generasi Z, yang dikenal sangat memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, akan lebih cenderung bertahan di suatu perusahaan jika mereka merasakan tidak hanya kepuasan gaji, tetapi juga adanya peluang untuk berkembang.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
10	Ibrahim, Abdullah, & Kaliappen (2016)	Hubungan Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja dengan <i>Turnover Intention</i> pada Industri Perbankan.	Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, <i>Turnover Intention</i> .	Meskipun pengembangan karir adalah faktor penting, faktor-faktor lain seperti kepuasan gaji dan beban kerja juga sangat mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> . Generasi Z, yang memiliki harapan tinggi akan peluang pengembangan dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, akan lebih cenderung bertahan di perusahaan jika mereka merasa mendapatkan imbalan yang adil (kepuasan gaji) dan tidak terbebani dengan tugas yang berlebihan.
11.	Pratiwi (2019)	Pengaruh	Beban Kerja,	Meskipun beban

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
		Beban Kerja dan Kepuasan Gaji Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas Pertamina).	Kepuasan Kerja, <i>Turnover Intention</i> .	kerja dan kepuasan gaji adalah faktor yang krusial, pengembangan karir juga memegang peranan penting dalam konteks <i>Turnover Intention</i> . Generasi Z, yang dikenal sangat memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, lebih cenderung bertahan di suatu perusahaan jika mereka merasa mendapatkan imbalan yang adil serta kesempatan untuk berkembang.
12	Yuningsih (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> di Cakrawala	Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, <i>Turnover Intention</i> .	Pengembangan karir juga merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap <i>Turnover Intention</i> di

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
		Mitra Bersama.		kalangan generasi Z. Generasi ini, yang sangat menghargai peluang pertumbuhan dan perkembangan, akan lebih cenderung bertahan di perusahaan yang menawarkan jalur karir yang jelas dan dukungan untuk pengembangan profesional.
13	D. M. Pratiwi, Sunaryo, & Wahono (2020)	Pengaruh Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada PT Beringin Gigantara KC Surabaya	Beban Kerja, <i>Turnover Intention</i> .	Beban kerja tidak hanya menjadi faktor penting dalam <i>Turnover Intention</i> , tetapi juga harus dipertimbangkan bersamaan dengan faktor-faktor lain seperti pengembangan karir dan kepuasan gaji. Generasi Z, yang sangat menghargai

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, akan lebih cenderung berpindah jika mereka merasa terbebani oleh pekerjaan tanpa mendapatkan imbalan yang memadai.
14	Purwati, Salim & Hamzah (2020)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan.	Kompensasi, Motivasi Kerja, Beban Kerja, <i>Turnover Intention</i> .	Meskipun faktor-faktor seperti kompensasi dan beban kerja adalah krusial, pengembangan karir dan kepuasan gaji juga memiliki peran penting dalam menentukan <i>Turnover Intention</i> . Generasi Z, yang sering kali mengutamakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				pribadi, akan lebih cenderung bertahan di perusahaan yang menawarkan kompensasi yang baik, kesempatan untuk berkembang, dan pengelolaan beban kerja yang efektif.
15	Arikusuma (2020)	Pengaruh Kepuasan Gaji dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Studi Perusahaan CV Traders Indonesia.	Kepuasan Gaji, Beban Kerja, <i>Turnover Intention</i> .	Meskipun kepuasan gaji dan beban kerja merupakan faktor penting, pengembangan karir juga memegang peranan kunci dalam konteks <i>Turnover Intention</i> . Generasi Z, yang dikenal sangat menghargai kesempatan untuk berkembang dan belajar, akan lebih cenderung meninggalkan posisi jika mereka

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				merasa gaji mereka tidak adil dan beban kerja mereka tidak proporsional.
16	Gayatri & Muttaqiyathun (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja dan <i>Turnover Intention</i> Karyawan Milenial	Pengembangan Karir, Kinerja, <i>Turnover Intention</i> .	Meskipun pengembangan karir merupakan faktor kunci, faktor lain seperti kepuasan gaji dan beban kerja juga memainkan peranan penting dalam menentukan <i>Turnover Intention</i> . Generasi Z, yang sering kali memiliki harapan tinggi terhadap pertumbuhan karir dan keseimbangan kerja-hidup, akan lebih cenderung bertahan di perusahaan yang tidak hanya memberikan pengembangan karir yang baik

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				tetapi juga kompensasi yang adil dan manajemen beban kerja yang efektif.
17	Sukanti, Asiyah, & Wahono (2021)	Pengaruh Kepuasan Gaji, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT Bumi Menara Internusa Dampit.	Kepuasan Gaji, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, <i>Turnover Intention</i> .	Meskipun kepuasan gaji dan beban kerja merupakan faktor yang krusial, kepuasan kerja secara keseluruhan juga harus diperhatikan. Generasi Z, yang dikenal dengan harapan mereka akan keseimbangan kerja-hidup dan pengembangan karir, akan lebih cenderung bertahan di perusahaan yang tidak hanya memberikan kompensasi yang adil dan beban kerja yang wajar, tetapi juga

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				lingkungan kerja yang positif dan mendukung.
18	Rachmandha & Husniati (2022)	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT XYZ.	Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.	Beban kerja adalah faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, aspek lain seperti pengembangan karir dan kepuasan gaji juga memiliki pengaruh signifikan terhadap niat berpindah kerja..
19	Uche, Das, & Ngepah (2018)	Pengaruh Pengembangan Karir, Beban Kerja, Kepuasan Karyawan.	Pengembangan Karir, Beban Kerja, Kepuasan Karyawan.	Meskipun pengembangan karir dan beban kerja berkontribusi pada kepuasan karyawan, kepuasan gaji juga merupakan faktor penting yang harus diperhatikan.
20	D. Lestari (2022)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap	Pengembangan Karir, <i>Turnover</i>	Meskipun pengembangan karir adalah faktor

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
		<i>Turnover Intention</i> di Sektor Jasa.	<i>Intention.</i>	kunci dalam mengurangi <i>Turnover Intention</i> , faktor-faktor lain seperti kepuasan gaji dan beban kerja juga memegang peranan penting.
21	Kautsar (2020)	Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja dan <i>Turnover Intention</i> Karyawan.	Beban Kerja, Kinerja, <i>Turnover Intention.</i>	Meskipun beban kerja memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja dan <i>Turnover Intention</i> , faktor-faktor seperti pengembangan karir dan kepuasan gaji juga sangat relevan.
22	Rahmawati, Hidayat, & Dewi (2021)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pizza	Pengembangan Karir, Beban Kerja, <i>Turnover Intention.</i>	Rahmawati berargumen bahwa karyawan yang merasa terbatas dalam pengembangan karir dan menghadapi beban

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
		Hut Kemanggisan.		kerja berlebihan cenderung memiliki keinginan yang lebih tinggi untuk berpindah kerja demi menemukan peluang yang lebih baik. Penelitian ini relevan sebagai perbandingan karena menunjukkan bahwa pengembangan karir dan beban kerja merupakan faktor krusial yang juga dipertimbangkan dalam penelitian saat ini untuk memahami <i>Turnover Intention</i> di kalangan generasi Z di sektor perbankan.
23	Lestari (2016)	Pengaruh Kepuasan Gaji, Kompensasi,	Kepuasan Gaji, Kompensasi,	Meskipun kepuasan gaji dan kompensasi adalah

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
		<i>Turnover Intention</i> Pada Kinerja Karyawan Pizza Hut Slipi Jaya.	<i>Turnover Intention</i> , Kinerja Karyawan.	faktor kunci dalam mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> , pengembangan karir dan manajemen beban kerja juga memiliki peran yang sangat penting.
24	Irawan, Wahyudi, & Santoso (2017)	Pengaruh Kepuasan Gaji dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan.	Kepuasan Gaji, Beban Kerja, Loyalitas.	Meskipun kepuasan gaji adalah faktor kunci dalam meningkatkan loyalitas karyawan, pengembangan karir dan manajemen beban kerja juga memainkan peran penting dalam mengurangi niat berpindah kerja ( <i>Turnover Intention</i> ).
25	Alamsyah (2018)	Pengaruh Kepuasan Gaji dan Pengembangan Karir Terhadap	Kepuasan Gaji, Pengembangan Karir, <i>Turnover</i>	Meskipun kepuasan gaji dan pengembangan karir adalah faktor kunci dalam

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
		<i>Turnover Intention</i> di Hotel Sultan Jakarta.	<i>Intention.</i>	mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> , manajemen beban kerja juga harus diperhatikan.
26	Hakim (2019)	Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Generasi Z.	Beban Kerja, Lingkungan Kerja, <i>Turnover Intention.</i>	Meskipun beban kerja dan lingkungan kerja adalah faktor penting, aspek lain seperti pengembangan karir dan kepuasan gaji juga memiliki peran signifikan. Generasi Z akan lebih cenderung meninggalkan posisi jika mereka merasa terbebani oleh tugas-tugas yang tidak seimbang dan tidak mendapatkan penghargaan yang setimpal, meskipun mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dalam karir.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
27	Wahyudi, Fauzan, & Ginting (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Gaji Terhadap <i>Turnover Intention</i> di Industri.	Pengembangan Karir, Kepuasan Gaji, <i>Turnover Intention</i> .	Meskipun pengembangan karir dan kepuasan gaji merupakan faktor kunci, penting juga untuk mempertimbangkan beban kerja dalam konteks <i>Turnover Intention</i> . Generasi Z, yang cenderung mencari lingkungan kerja yang seimbang dan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan, akan lebih mungkin meninggalkan posisi jika mereka merasa tertekan oleh beban kerja yang berlebihan, meskipun mereka mendapatkan gaji yang baik dan peluang pengembangan.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
28	Linardi (2021)	Analisis Hubungan Beban Kerja dan Kepuasan Gaji Terhadap Produktivitas Kerja.	Beban Kerja, Kepuasan Gaji, Produktivitas Kerja.	Meskipun produktivitas kerja adalah fokus utama dalam penelitian Garba, faktor-faktor seperti pengembangan karir juga sangat relevan dalam konteks <i>Turnover Intention</i> . Generasi Z, yang sangat memperhatikan keseimbangan antara gaji yang adil dan pengembangan karir, akan lebih cenderung meninggalkan perusahaan jika mereka merasa beban kerja tidak seimbang, meskipun mereka mendapatkan gaji yang memadai.
29	Suryani (2020)	Analisis Pengaruh	Pengembangan Karir,	Meskipun pengembangan

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
		Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> .	Kepuasan Kerja, <i>Turnover Intention</i> .	karir adalah faktor kunci, aspek lain seperti kepuasan gaji dan beban kerja juga memainkan peran penting dalam menentukan <i>Turnover Intention</i> . Generasi Z, yang sangat menghargai peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam karir mereka, akan lebih cenderung bertahan di perusahaan yang tidak hanya menawarkan jalur pengembangan karir yang jelas tetapi juga memberikan kompensasi yang adil dan manajemen beban kerja yang seimbang.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
30	Susanti, Mulyadi, & Utami (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Generasi X.	Kepuasan Kerja, Beban Kerja, <i>Turnover Intention</i> .	Meskipun kepuasan kerja dan beban kerja adalah faktor penting, generasi Z juga memiliki harapan yang berbeda terkait dengan pengembangan karir dan kompensasi. Generasi Z cenderung lebih mencari lingkungan kerja yang tidak hanya memberikan keseimbangan kerja-hidup dan pengelolaan beban kerja yang efektif, tetapi juga menawarkan peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan karir yang jelas.

Berdasarkan Tabel 2.1, dapat diketahui bahwa penelitian-penelitian sebelumnya telah banyak mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi *Turnover Intention* di berbagai sektor industri. Namun, terdapat beberapa perbedaan signifikan antara penelitian ini dan studi terdahulu. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh (Abdurrahim et al., 2017), fokus pada hubungan antara kepuasan gaji dan *Turnover Intention* di sektor manufaktur, sementara studi lainnya oleh Rahmawati et al. (2021) lebih menekankan pada pengaruh beban kerja terhadap *Turnover Intention* di sektor pelayanan. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya karena secara khusus mengkaji pengaruh gabungan dari pengembangan karir, kepuasan gaji, dan beban kerja terhadap *Turnover Intention* pada generasi Z di industri perbankan.

Industri perbankan dipilih karena karakteristiknya yang dinamis dan tuntutan pekerjaan yang tinggi, sedangkan generasi Z sebagai subjek penelitian memiliki karakteristik yang unik, seperti harapan tinggi terhadap pengembangan karir dan keseimbangan hidup-kerja. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dengan mengisi kesenjangan dalam penelitian sebelumnya dan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Turnover Intention* di kalangan generasi Z dalam industri perbankan.

### **2.3 Kerangka Berpikir**

Menurut Nafiudin & Umdiana (2017) *Turnover Intention* didefinisikan sebagai keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam beberapa bulan mendatang dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik. Sedangkan menurut Supriadi et al. (2021) *Turnover Intention* merupakan niat atau kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela sesuai dengan pilihan mereka sendiri. *Turnover Intention* dapat terjadi karena dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti pengembangan karir karyawan dalam perusahaan, kepuasan gaji yang tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan beban kerja yang dirasakan karyawan dalam bekerja.

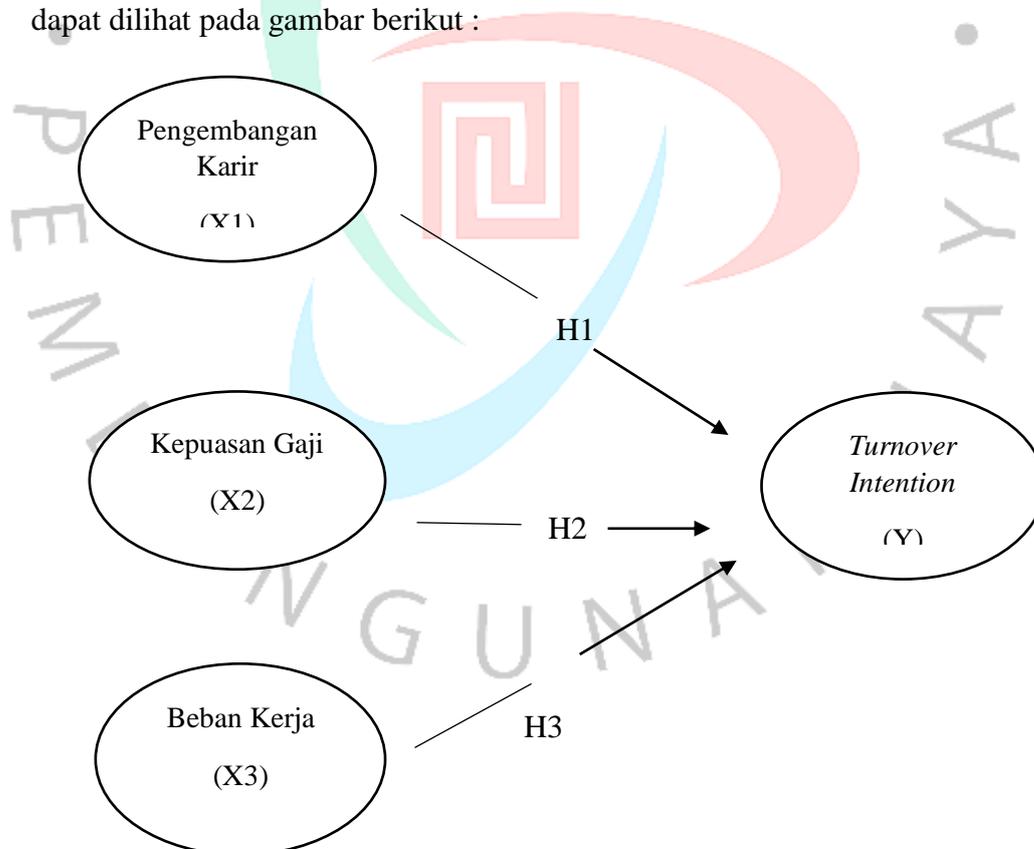
Menurut Hafiz et al. (2016) pengembangan karir merupakan suatu proses berkelanjutan yang dilalui seorang karyawan melalui upaya pribadi untuk mencapai tujuan karir yang disesuaikan dengan kondisi organisasi. Kesempatan seorang karyawan untuk mengembangkan kariernya akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik karena dengan memberikan peluang karir yang baik bagi karyawan, karyawan akan berpikir bahwa mereka akan bertahan lebih lama di perusahaan dan melakukan pekerjaan dengan lebih baik (Riantini et al., 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marcella & Ie (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif pada *Turnover Intention*, yang berarti semakin banyak peluang pengembangan karir yang tersedia, maka semakin rendah tingkat *Turnover Intention*. Karena semakin banyak kesempatan yang dimiliki karyawan untuk berkembang secara profesional, semakin nyaman mereka dalam bekerja, yang mengurangi keinginan karyawan untuk keluar atau pindah perusahaan.

Suwandi & Indriantoro (2019) membuktikan bahwa kepuasan gaji merupakan prediktor yang selalu berhubungan terhadap *Turnover Intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan gaji yang dirasakan, semakin rendah tingkat *Turnover Intention* karyawan. Karyawan dengan kepuasan gaji dan yang tinggi akan merasa senang dengan pekerjaannya, berusaha dengan maksimal untuk memajukan perusahaan, dan tidak akan berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain sehingga tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dengan gaji mereka cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, karena berharap akan menemukan pekerjaan lain yang lebih memuaskan (Moble,dkk 1978 dalam Nugraheni, 2019).

Beban kerja pada karyawan meningkat maka intensi *Turnover Intention* akan meningkat, namun jika beban kerja rendah maka intensi *Turnover*

*Intention* akan menurun. Pernyataan tersebut membuktikan penelitian dari Riani & Putra (2017) bahwa jika beban kerja tinggi atau rendah maka tidak berdampak secara langsung pada tingkat *Turnover Intention* maka perlu adanya evaluasi sistem kerja dalam perusahaan itu. Stres kerja yang tinggi dapat mempengaruhi keinginan untuk melakukan *Turnover Intention* pada karyawan. Oleh karena itu jika beban kerja rendah, maka dapat mengurangi stres kerja karyawan, sehingga dapat meminimalisir tingkat *Turnover Intention* yang terjadi di perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa *Turnover Intention* yang rendah dapat disebabkan oleh adanya pengembangan karir yang jelas bagi seluruh karyawan, kepuasan gaji karyawan terpenuhi, serta kondisi beban kerja yang rendah. Adapun kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir**

Pengembangan karir merujuk pada upaya perusahaan dalam menyediakan peluang untuk pertumbuhan yang profesional, pelatihan, promosi, dan peningkatan keterampilan karyawan. Karyawan generasi Z, yang cenderung sangat ambisius dan menghargai perkembangan personal serta profesional, seringkali lebih termotivasi untuk tetap di perusahaan yang menawarkan jalur karir yang jelas.

Kepuasan gaji mencakup seberapa puas karyawan dengan kompensasi finansial yang mereka terima, baik itu gaji pokok, bonus, tunjangan, maupun insentif lainnya. Harapan gaji tinggi di kalangan Generasi Z karena mereka lahir di era informasi dan dibesarkan dalam lingkungan digital.

Beban kerja karyawan adalah jumlah total pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan dikaitkan dengan meningkatnya stres dan kelelahan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keinginan untuk keluar. Karena anggota Generasi Z mengutamakan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, mereka cenderung mengeluhkan kelelahan.

### **2.3.1 Hipotesis Penelitian Tentang Hubungan Antar Variabel**

#### **a. Hubungan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention***

Rachmandha & Husniati (2022) mengemukakan bahwa karyawan termotivasi untuk mengejar hasil-hasil yang mereka anggap memiliki nilai atau imbalan tinggi. Dalam hal ini, pengembangan karir dapat meningkatkan keterampilan dan daya saing karyawan di pasar kerja, sehingga membuat mereka lebih percaya diri dan siap untuk mencari peluang yang lebih baik di perusahaan lain. Dengan kata lain, pelatihan atau peningkatan karir di perusahaan justru dapat memberikan karyawan keinginan untuk mencari pekerjaan dengan

tawaran yang lebih tinggi dan kondisi yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan *Turnover Intention*.

**H<sub>1</sub> : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Turnover Intention***

**b. Hubungan Kepuasan Gaji Terhadap *Turnover Intention***

Menurut Teori Keadilan dari Adams (2017), karyawan membandingkan kontribusi dan imbalan yang mereka terima dengan kolega atau karyawan di perusahaan lain. Ketika kepuasan gaji meningkat, karyawan dapat merasa bahwa mereka sudah mencapai “harga yang pantas” dan mungkin lebih termotivasi untuk mencari posisi lain dengan gaji yang lebih tinggi karena mereka menyadari bahwa pengalaman dan pencapaian mereka dapat dihargai lebih tinggi di perusahaan lain.

**H<sub>1</sub> : Kepuasan Gaji berpengaruh terhadap *Turnover Intention***

**c. Hubungan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Menurut D. M. Pratiwi et al. (2020) beban kerja yang tinggi sering kali dihubungkan dengan peningkatan tekanan psikologis. Ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas karyawan untuk menangani pekerjaan secara efektif, stres dan kelelahan meningkat, yang pada gilirannya menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan *Turnover Intention*. Generasi Z, yang umumnya lebih memprioritaskan keseimbangan antara kerja-kehidupan, mungkin akan cenderung mempertimbangkan untuk berpindah pekerjaan jika merasa beban kerja berlebihan dan tidak ada dukungan yang memadai.

**H<sub>1</sub> : Beban Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention***