

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Perilaku Polikronik

Perilaku polikronik merupakan preferensi individu untuk mengerjakan beberapa aktivitas secara bersamaan dalam satu rentang waktu, dengan keyakinan bahwa metode tersebut adalah cara kerja paling efektif (Lin et al, 2022). Individu dengan karakteristik polikronik cenderung nyaman bekerja dengan berbagai tugas sekaligus, mampu beralih antar aktivitas tanpa merasa terganggu, dan tidak terpaku pada urutan kerja yang kaku atau sistematis. Orientasi waktu yang fleksibel dan kemampuan *multitasking* ini tertanam sebagai bagian dari karakter atau kepribadian individu.

Shah et al (2024) memperluas pemahaman ini dengan mendefinisikan perilaku polikronik sebagai kecenderungan menjalankan aktivitas yang tumpang tindih atau tidak berurutan, di mana individu tidak hanya terbiasa tetapi juga menikmati kondisi *multitasking* tersebut. Ciri khas dari orang polikronik meliputi toleransi tinggi terhadap gangguan, adaptasi cepat terhadap perubahan jadwal, serta kemampuan menangani tugas-tugas mendadak tanpa kehilangan fokus, karakteristik yang membedakan mereka dari individu monokronik yang lebih menyukai penyelesaian satu tugas secara terstruktur sebelum beralih ke tugas berikutnya.

Penelitian dari Zhijie et al (2022) dan Xiaolong et al (2021) menekankan bahwa polikronik bukan sekadar kecenderungan perilaku *multitasking*, melainkan merupakan konstruk psikologis yang stabil dan mencerminkan cara individu menyikapi waktu, urutan kerja, serta pendekatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada pandangan ini, individu dengan orientasi polikronik menunjukkan pola pikir *non-linear*, keterbukaan terhadap berbagai stimulus, serta persepsi bahwa aktivitas paralel merupakan bagian normal dari proses kerja yang efektif.

Andriani et al (2021) mengungkapkan pentingnya perilaku polikronik dalam memahami bagaimana individu memanfaatkan waktu dalam lingkungan kerja yang dinamis. Individu dengan kecenderungan polikronik menunjukkan fleksibilitas dalam pengelolaan waktu, kemampuan mengelola berbagai tugas secara simultan,

serta toleransi tinggi terhadap gangguan di tempat kerja karakteristik yang sangat berharga dalam konteks pekerjaan modern yang serba cepat dan kompleks.

Penelitian ini mengadopsi indikator perilaku polikronik yang dikembangkan oleh Bluedorn *et al* (1999) dalam Andriani *et al* (2021) karena model tersebut tidak hanya memandang polikronik sebagai perilaku *multitasking*, tetapi juga sebagai sistem nilai yang memengaruhi cara seseorang mengatur waktu dan berinteraksi dalam organisasi. Indikator-indikator ini meliputi preferensi *multitasking*, fleksibilitas terhadap waktu, toleransi terhadap gangguan, orientasi relasional, dan kemampuan berpindah tugas secara efisien—aspek yang sangat relevan dengan konteks pekerja agensi kreatif yang dituntut untuk menangani berbagai aktivitas secara paralel, menghadapi tenggat waktu yang ketat, serta bekerjasama dalam lingkungan yang dinamis.

Indikator perilaku polikronik menurut Bluedorn *et al* (1999) dalam Andriani *et al* (2021)

1. Preferensi *multitasking*

Preferensi *multitasking* menunjukkan kebiasaan dan kenyamanan individu dalam menyelesaikan lebih dari satu tugas dalam waktu yang bersamaan.

Individu dengan indikator ini cenderung merasa lebih produktif dan efisien saat terlibat dalam berbagai aktivitas secara paralel, serta memiliki persepsi positif terhadap *multitasking* sebagai strategi kerja yang efektif.

2. Fleksibilitas terhadap Waktu

Fleksibilitas terhadap waktu menggambarkan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan jadwal dan dinamika pekerjaan yang tidak terduga. Karyawan dengan karakteristik ini tidak terpaku pada struktur waktu yang kaku dan mampu menyusun ulang prioritas secara dinamis sesuai dengan kebutuhan situasi kerja.

3. Toleransi terhadap Gangguan

Toleransi terhadap gangguan mencerminkan kapasitas individu untuk tetap fokus dan produktif meskipun menghadapi interupsi dalam proses kerja.

Karyawan yang memiliki indikator ini dapat menerima gangguan sebagai

bagian dari lingkungan kerja dan tidak mudah terdistraksi oleh perubahan atau intervensi mendadak.

4. Kemampuan Berpindah Tugas secara Efisien

Kemampuan ini menunjukkan kecekatan dalam beralih dari satu tugas ke tugas lain tanpa kehilangan konsentrasi atau menurunkan kualitas hasil kerja. Individu dengan indikator ini mampu menyesuaikan pola pikir dan fokus secara cepat, sehingga tetap menjaga efektivitas kerja dalam situasi tugas yang cukup banyak.

2.1.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor krusial yang secara langsung memengaruhi kenyamanan, kepuasan, hingga produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi. Haedar et al (2024) mengklasifikasikan lingkungan kerja ke dalam dua dimensi utama, yaitu fisik dan non-fisik. Lingkungan kerja fisik mencakup seluruh sarana yang berinteraksi langsung dengan kegiatan kerja seperti pencahayaan, kebersihan, dan tata ruang, sementara lingkungan kerja non-fisik meliputi aspek hubungan sosial dan psikologis yang terbentuk di tempat kerja. Kedua aspek ini secara simultan terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang menjadikannya aspek penting dalam pengelolaan organisasi modern.

Lindeberg et al (2023) mengembangkan pemahaman ini dengan menyoroti pentingnya elemen lingkungan kerja sosial dalam mendukung kesejahteraan kerja, khususnya dalam sistem kerja *hybrid* yang kini banyak diterapkan pasca pandemi. Faktor-faktor seperti nilai organisasi yang jelas, interaksi sosial yang positif, metode kerja yang efisien, serta kepemimpinan yang suportif berkorelasi kuat dengan kesejahteraan psikologis karyawan. Apalagi pada dunia agensi kreatif yang menuntut fleksibilitas tinggi dan kolaborasi intensif, lingkungan sosial yang positif dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi serta menurunkan potensi stres akibat tekanan kerja yang tinggi.

Lingkungan kerja yang tidak kondusif memiliki konsekuensi serius bagi organisasi. Pertiwi et al (2024) mengidentifikasi bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung secara fisik maupun sosial dapat menurunkan semangat kerja,

memperburuk hubungan antar karyawan, dan yang lebih mengkhawatirkan, meningkatkan intensi *Turnover*. Caillier (2021) juga menunjukkan bahwa interaksi negatif di tempat kerja, seperti agresi verbal atau perlakuan tidak adil, dapat menurunkan makna pekerjaan dan meningkatkan tekanan psikologis indikator yang sering menjadi pemicu keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Reif et al (2021) menawarkan definisi komprehensif tentang lingkungan kerja sebagai kondisi fisik, sosial, dan organisasi tempat pekerjaan dilakukan yang secara langsung memengaruhi perilaku, sikap, serta kesejahteraan individu. Dalam perspektif psikologi organisasi, lingkungan kerja berfungsi sebagai sumber daya (*job resources*) yang dapat mendorong motivasi dan mengurangi dampak negatif dari berbagai tuntutan pekerjaan (*job demands*), menciptakan keseimbangan yang mendukung kinerja optimal.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan Reif et al (2021) dalam menganalisis lingkungan kerja melalui *framework* stres modern di dunia kerja. Indikator-indikator yang digunakan meliputi lingkungan fisik, lingkungan digital, dan lingkungan organisasi. Aspek-aspek yang sangat relevan dalam konteks pekerja kreatif yang menghadapi dinamika kerja tinggi di wilayah metropolitan seperti Jabodetabek. Indikator lingkungan kerja menurut Reif et al (2021):

1. Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik mencakup elemen-elemen seperti ergonomi tempat kerja, suhu ruangan, tingkat kebisingan, pencahayaan, serta kenyamanan ruang kerja secara keseluruhan. Lingkungan fisik yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kenyamanan dan fokus kerja, serta mengurangi kelelahan fisik yang berpotensi menimbulkan stres kerja.

2. Lingkungan Digital

Lingkungan digital merujuk pada ketersediaan dan dukungan teknologi yang memadai, termasuk perangkat keras, perangkat lunak, dan koneksi internet yang stabil. Dukungan digital yang optimal memfasilitasi produktivitas, efisiensi kerja, serta kelancaran komunikasi dan kolaborasi, terutama dalam sistem kerja berbasis proyek yang cepat dan dinamis seperti di agensi kreatif digital.

3. Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi berkaitan dengan aspek struktural dan psikososial di tempat kerja, seperti kejelasan peran dan tanggung jawab, kepastian jenjang karier, keadilan dalam pengambilan keputusan, transparansi informasi, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Lingkungan organisasi yang sehat mendorong rasa aman, keterlibatan, dan kepercayaan antara atasan dan bawahan, serta meminimalkan potensi konflik dan tekanan psikologis.

2.1.3 Stres Kerja

Stres kerja merupakan respons psikologis individu terhadap tekanan atau tuntutan dalam lingkungan kerja yang dirasakan melebihi kapasitas adaptasi atau kendali yang dimilikinya. Agyapong et al (2022) mendefinisikan stres sebagai kondisi ketika seseorang merasa bahwa tuntutan eksternal pekerjaan melebihi kemampuan dirinya untuk menghadapinya, yang jika berlangsung terus-menerus dapat mengganggu keseimbangan emosional dan fungsional. Kondisi ini bukan sekadar reaksi sementara, melainkan dapat berkembang menjadi tekanan kronis yang berdampak serius pada kesehatan mental dan fisik jika tidak segera diidentifikasi dan ditangani dengan tepat.

Lee & Oh (2023) memperluas pemahaman ini dengan mendefinisikan stres kerja sebagai dampak psikologis dari berbagai kondisi kerja yang tidak memadai, seperti intensitas kerja yang tinggi, jam kerja yang panjang, serta kurangnya dukungan institusional dan relasi kerja yang tidak harmonis. Stres kerja sering kali muncul dalam situasi di mana pekerja merasa tidak aman secara emosional maupun fisik, dan tidak memiliki perlindungan yang memadai terhadap tekanan dari lingkungan kerja atau tuntutan klien yang berlebihan. Perspektif ini menekankan bahwa stres kerja tidak berdiri sendiri, melainkan hasil dari interaksi kompleks antara faktor struktural organisasi dan pengalaman subjektif individu.

Bhat et al (2023) menekankan bahwa stres kerja juga dapat muncul akibat ketidakpastian situasional dan perubahan mendadak dalam cara kerja, seperti transisi ke sistem kerja jarak jauh tanpa kesiapan yang memadai. Pada kasus ini, stres dipahami sebagai persepsi terhadap tuntutan kerja yang tinggi namun tidak sesuai dengan dukungan sumber daya yang tersedia, yang akhirnya menciptakan

konflik peran, kelelahan emosional, dan penurunan kepuasan kerja secara signifikan.

Simon (2023) mengatakan definisi tentang stres kerja sebagai kondisi fisik, mental, dan emosional yang muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan atau sumber daya yang dimiliki individu. Stres ini dipicu oleh kombinasi beban kerja yang tinggi, lingkungan kerja yang kompleks dan terus berubah, serta interaksi sosial dan organisasi yang tidak mendukung. Ketika berlangsung dalam jangka panjang tanpa penanganan yang memadai, stres kerja dapat menimbulkan gangguan kesehatan yang serius serta menurunkan produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan yang dikembangkan oleh Simon (2023) melalui model stres kerja kronis (*chronic occupational stress model*), yang mengklasifikasikan sumber stres ke dalam empat kategori: stresor fisik, stresor individu, stresor kelompok, dan stresor organisasi. Indikator-indikator ini memberikan kerangka analisis yang komprehensif untuk memahami dinamika stres kerja dalam konteks agensi kreatif yang ditandai dengan beban kerja tinggi, tuntutan *multitasking*, interaksi tim yang kompleks, serta tenggat waktu yang ketat faktor-faktor yang secara kumulatif dapat meningkatkan risiko stres kerja dan berpotensi mendorong keinginan keluar pekerjaan.

Indikator stres kerja menurut Simon (2023)

1. Stresor Fisik (*Physical Stressors*)

Stresor fisik merujuk pada kondisi lingkungan kerja yang secara langsung mempengaruhi kenyamanan dan kesehatan fisik karyawan, seperti pencahayaan yang buruk, tingkat kebisingan tinggi, suhu ruangan yang ekstrem, serta ruang kerja yang sempit atau tidak ergonomis. Kondisi ini dapat mengganggu konsentrasi, menurunkan energi kerja, dan memicu ketegangan fisik yang berdampak pada stres psikologis.

2. Stresor Individu (*Individual Stressors*)

Stresor individu melibatkan faktor-faktor personal dalam pekerjaan, seperti beban kerja yang berlebihan, ketidakjelasan peran, konflik antara tujuan pribadi dan profesional, serta kurangnya apresiasi terhadap hasil kerja.

Ketidaksesuaian antara ekspektasi pribadi dan tuntutan pekerjaan dapat menciptakan tekanan internal yang berpotensi memengaruhi motivasi dan kesejahteraan emosional karyawan.

3. Stresor Kelompok (*Group Stressors*)

Stresor kelompok mencakup dinamika negatif dalam tim kerja, seperti konflik antar anggota, minimnya dukungan sosial dari rekan kerja, serta iklim kerja tim yang tidak kondusif atau bersifat kompetitif secara destruktif. Lingkungan kerja tim yang tidak harmonis dapat menurunkan rasa aman psikologis dan memperbesar tekanan dalam menyelesaikan tugas bersama.

4. Stresor Organisasi (*Organizational Stressors*)

Stresor organisasi berkaitan dengan faktor struktural dan sistemik dalam organisasi, seperti budaya kerja yang menekan, gaya kepemimpinan yang otoriter atau tidak komunikatif, tenggat waktu yang tidak realistis, serta minimnya fleksibilitas kerja. Tekanan yang bersumber dari struktur dan kebijakan organisasi dapat menghambat keseimbangan kerja-kehidupan dan meningkatkan risiko burnout.

2.1.4 Kompensasi

Kompensasi merupakan aspek fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas dan motivasi karyawan. Putri et al (2023) mendefinisikan kompensasi sebagai keseluruhan bentuk balas jasa yang diterima karyawan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan, baik dalam bentuk finansial seperti gaji dan insentif, maupun non-finansial seperti tunjangan dan fasilitas. Penelitian mereka mengungkapkan bahwa kompensasi yang adil dan proporsional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meskipun efeknya terhadap penurunan keinginan berpindah kerja tidak selalu bersifat langsung. Dalam konteks agensi kreatif yang ditandai dengan ritme kerja tinggi dan proyek jangka pendek yang intensif, kejelasan dan konsistensi dalam pemberian kompensasi menjadi faktor krusial untuk mempertahankan semangat dan loyalitas kerja.

Khatun et al (2023) melalui penelitiannya menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap retensi karyawan dibandingkan dengan faktor pengembangan karier. Kompensasi dalam pengertian yang lebih luas ini tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga sistem bonus, tunjangan kesehatan, serta insentif berbasis kinerja yang secara kolektif dapat menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen terhadap perusahaan. Mereka menekankan pentingnya merancang sistem kompensasi yang transparan, dipahami dengan jelas, dan diterima secara adil oleh seluruh karyawan untuk menciptakan loyalitas yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Stofberg et al (2022) menambahkan dimensi baru dengan menyatakan bahwa transparansi dalam sistem kompensasi dapat memperkuat persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*), yang pada gilirannya secara efektif mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Jolly et al (2021) melengkapi pemahaman ini dengan menekankan bahwa meskipun tidak semua perusahaan mampu menaikkan gaji secara signifikan, menciptakan pengalaman kerja yang kaya dan mendukung dapat memperkuat efek positif dari kompensasi yang terbatas menegaskan bahwa kompensasi bukan sekadar soal jumlah nominal, tetapi juga tentang persepsi keadilan, transparansi, dan pengakuan atas nilai kontribusi individu.

Wiley & Sons (2021) menawarkan definisi komprehensif tentang kompensasi sebagai seluruh bentuk pembayaran yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai penghargaan atas waktu, upaya, dan keahlian yang telah dicurahkan. Kompensasi modern tidak hanya mencakup pembayaran tetap, tetapi juga komponen variabel yang disesuaikan dengan tingkat kontribusi dan pencapaian karyawan secara keseluruhan terhadap tujuan organisasi.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan *Total Rewards Model* yang dikembangkan oleh *Worldat Work*, memandang kompensasi mencakup tidak hanya aspek finansial tetapi juga kesejahteraan, pengembangan karier, pengakuan, serta lingkungan kerja yang mendukung. Indikator-indikator yang digunakan meliputi kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, lingkungan dan dukungan kerja, pengembangan karier, dan kenyamanan pendekatan yang sangat relevan dalam konteks modern di mana karyawan tidak hanya mencari

penghasilan yang memadai, tetapi juga pengalaman kerja yang bermakna, dukungan personal, serta peluang untuk bertumbuh dan berkembang.

Indikator kompensasi menurut Wiley & Sons (2021)

1. Kompensasi Finansial Langsung (*Direct Financial Compensation*)

Kompensasi finansial langsung mencakup imbalan yang diterima karyawan secara rutin maupun berkala dalam bentuk uang tunai, seperti gaji pokok, bonus kinerja, pembagian laba, insentif berbasis ide, hingga kepemilikan saham. Jenis kompensasi ini berfungsi sebagai penghargaan langsung atas kontribusi karyawan dan menjadi indikator utama dari keadilan dan motivasi kerja.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (*Indirect Financial Compensation*)

Kompensasi tidak langsung mencakup berbagai tunjangan yang diberikan di luar gaji pokok, seperti asuransi kesehatan, tunjangan hari tua, bantuan pendidikan, subsidi transportasi dan makanan, serta perlindungan asuransi lainnya. Fasilitas ini meningkatkan rasa aman dan kesejahteraan karyawan serta memperkuat loyalitas terhadap perusahaan.

3. Pengembangan Karier (*Career Development*)

Indikator ini mencerminkan dukungan perusahaan terhadap pertumbuhan profesional karyawan melalui pelatihan, program pengembangan keterampilan, mentoring, coaching, serta kesempatan promosi internal. Pengembangan karier yang sistematis mendorong keterikatan jangka panjang dan persepsi bahwa perusahaan menghargai potensi karyawan.

4. Kenyamanan (*Convenience*)

Kenyamanan merujuk pada berbagai fasilitas pendukung yang diberikan perusahaan untuk menunjang kenyamanan hidup dan kerja karyawan. Ini termasuk layanan kesehatan internal, bantuan hukum dan finansial, program kesejahteraan, serta dukungan bagi keluarga. Fasilitas semacam ini meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih humanis dan inklusif.

2.1.5 Keinginan Keluar Pekerjaan

Keinginan keluar kerja (*Turnover intention*) merupakan fenomena krusial dalam dinamika organisasi yang merujuk pada niat atau kecenderungan seorang karyawan untuk secara sadar mempertimbangkan pengunduran diri dari pekerjaannya saat ini. Sukamdani et al (2023) menjelaskan bahwa niat ini sering muncul ketika karyawan mengalami ketidakpuasan yang berkelanjutan, tidak lagi merasa terlibat secara emosional dengan pekerjaannya, atau tidak melihat prospek dan masa depan yang jelas dalam organisasi. Memahami indikator-indikator awal dari keinginan keluar kerja menjadi sangat penting bagi organisasi untuk mengembangkan strategi retensi yang efektif sebelum karyawan benar-benar mengambil keputusan untuk keluar kerja.

Safirawarman et al (2024) mengidentifikasi bahwa dalam konteks industri kreatif, keinginan untuk meninggalkan pekerjaan sering kali dipicu oleh kombinasi faktor seperti lingkungan kerja yang kurang suportif, tekanan kerja yang berlebihan, serta konflik antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadi. Ketika aspek-aspek ini tidak mendapatkan perhatian dan penanganan yang memadai dari manajemen, karyawan cenderung mulai mencari alternatif pekerjaan lain yang dirasa lebih sesuai dengan nilai, harapan, dan kebutuhan personalnya. Hal ini menegaskan bahwa *Turnover intention* bukan sekadar masalah kepuasan terhadap kompensasi, tetapi juga menyangkut kesesuaian secara menyeluruh antara individu dengan lingkungan kerjanya.

Rueff-Lopes et al (2024) memperluas pemahaman ini dengan menggarisbawahi peran penting kesesuaian nilai (*value congruence*) antara individu dan organisasi dalam memengaruhi keputusan untuk tetap atau meninggalkan pekerjaan. Mereka menemukan bahwa generasi muda yang bekerja di sektor kreatif dan kewirausahaan cenderung lebih menghargai fleksibilitas, kebebasan berekspresi, dan peluang pengembangan diri dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Ketika organisasi tidak mampu mengakomodasi nilai-nilai dan ekspektasi ini, muncul ketidakcocokan yang pada akhirnya mendorong keinginan untuk mencari lingkungan kerja yang lebih selaras dengan preferensi personal.

Dalam penulisan Keswin (2024) menekankan pentingnya pendekatan yang lebih manusiawi dalam upaya mempertahankan pekerja di dunia kerja saat ini. Ia juga menjelaskan bahwa keputusan seorang karyawan untuk tetap berada dalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat personal, seperti keterikatan emosional dengan tempat kerja, kesesuaian antara harapan dan kenyataan pekerjaan, dukungan terhadap perkembangan karier, kualitas kepemimpinan, serta fleksibilitas dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi.

Penelitian ini mengadopsi kerangka indikator *Turnover intention* yang dikembangkan oleh Keswin (2024), yang menekankan pentingnya keterikatan emosional, kepercayaan pada organisasi, serta kesesuaian realitas kerja. Pendekatan ini sangat relevan dengan konteks pekerja agensi kreatif di wilayah Jabodetabek yang umumnya menghadapi tekanan tinggi, lingkungan kerja yang cepat berubah, dan tuntutan adaptasi yang konstan. Dengan memahami indikator-indikator ini secara mendalam, organisasi dapat merancang strategi retensi yang lebih manusiawi, efektif, dan berkelanjutan untuk mempertahankan talenta terbaiknya.

Indikator *Turnover intention* menurut Keswin (2024) dapat dijabarkan sebagai berikut

1. Kehilangan koneksi emosional dengan Organisasi

Kehilangan koneksi emosional terjadi ketika karyawan tidak lagi merasa memiliki keterikatan, loyalitas, atau kebanggaan terhadap tempat kerjanya. Ketika ikatan emosional ini melemah, individu mulai mempertanyakan nilai-nilai organisasi dan perannya di dalamnya, yang pada akhirnya meningkatkan kemungkinan untuk mencari pekerjaan di tempat lain yang dianggap lebih sesuai secara emosional maupun profesional.

2. Ketidaksesuaian realitas pekerjaan

Indikator ini mencerminkan kekecewaan karyawan terhadap perbedaan antara ekspektasi awal saat perekrutan dengan kondisi aktual di tempat kerja. Ketika janji atau gambaran pekerjaan yang diberikan saat seleksi tidak terealisasi, seperti beban kerja, jenis tugas, atau budaya organisasi, hal ini dapat menurunkan motivasi dan menimbulkan keinginan untuk segera keluar dari pekerjaan tersebut.

3. Kurangnya fleksibilitas

Kurangnya fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja, sistem kerja yang kaku, atau ketidakmampuan perusahaan untuk mengakomodasi kebutuhan personal karyawan, seperti waktu untuk keluarga atau kesehatan mental, menjadi faktor penting yang mendorong niat untuk keluar. Di era kerja modern, fleksibilitas dipandang sebagai bentuk penghargaan terhadap keseimbangan hidup karyawan, dan tanpa hal tersebut dapat memperkuat niat keluar dari pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Shah <i>et al.</i> (2024)	X: Perilaku Polikronik M: Stres Kerja Y: <i>Turnover intention</i>	Ketidaksesuaian <i>multitasking</i> dan preferensi individu meningkatkan stres yang memicu keinginan keluar kerja.	Menggunakan pendekatan polychronicity fit dan pengaruh <i>multitasking</i> terhadap <i>Turnover</i> .
2	Silva & Rodrigues (2024)	X: Role Ambiguity M: Stres Y: <i>Withdrawal Intention</i>	Ketidajelasan peran akibat <i>multitasking</i> memicu stres dan intensi keluar kerja.	Fokus pada role ambiguity, bukan langsung pada perilaku polikronik.
3	Ernawati <i>et al.</i> (2022)	X:Lingkungan Kerja M: Stres Kerja Y: <i>Turnover intention</i>	Lingkungan kerja yang buruk meningkatkan stres yang berdampak pada	Tidak menyertakan kompensasi atau perilaku <i>multitasking</i> .

			keinginan keluar kerja.	
4	Kurniawati & Surya (2022)	X: Stres Kerja, Z:Kompensasi Y: <i>Turnover intention</i>	Kompensasi menurunkan niat keluar kerja meskipun stres tinggi.	Tidak meneliti perilaku polikronik atau lingkungan kerja.
5	Adiguna & Suwandana (2023)	X: Stres Kerja, Y: <i>Turnover intention</i>	Stres kerja tinggi meningkatkan kecenderungan keluar kerja.	Tidak mempertimbangkan variabel mediasi atau moderasi.
6	Sofia & Wisudawati (2023)	X: Stres Kerja, Y: <i>Turnover intention</i>	Stres memiliki pengaruh positif terhadap keinginan keluar kerja.	Tidak membahas faktor lain seperti kompensasi atau lingkungan kerja.
7	Setiyarti <i>et al.</i> (2023)	X:Lingkungan Kerja, Kompensasi, Stres; Y: <i>Turnover intention</i>	Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh negatif, stres berpengaruh positif terhadap <i>Turnover intention</i> .	Tidak membahas perilaku polikronik secara eksplisit.
8	Tzeng (2023)	X: Burnout, Y: <i>Turnover intention</i>	Burnout akibat tekanan kreativitas meningkatkan <i>Turnover intention</i> .	Fokus pada burnout, tidak menyertakan lingkungan kerja atau kompensasi.
9	Putri <i>et al.</i> (2023)	X:Kompensasi, Z: Stres Kerja,	Kompensasi memoderasi	Tidak menyertakan perilaku polikronik

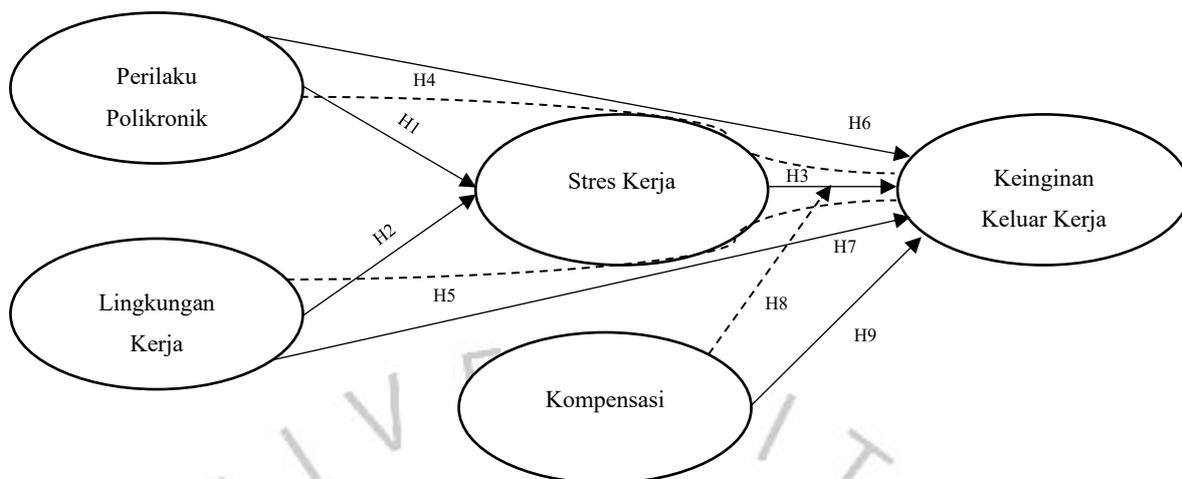
		Y: <i>Turnover intention</i>	hubungan stres kerja dengan niat keluar kerja.	atau lingkungan kerja.
10	Lopes et al. (2024)	X:Kompensasi, Y: <i>Turnover intention</i>	Kompensasi yang sesuai menurunkan intensi keluar kerja meski dalam tekanan tinggi.	Tidak menyertakan variabel mediasi seperti stres atau lingkungan kerja.
11	Sukamdani et al. (2023)	X: Lingkungan Kerja, Y: <i>Turnover intention</i>	Kualitas lingkungan kerja memperkuat komitmen dan menurunkan niat resign.	Tidak membahas kompensasi atau stres sebagai mediator.
12	Rawashdeh et al. (2022)	X: HRD, M: Komitmen Organisasi, Y: <i>Turnover intention</i>	Pengembangan SDM menurunkan <i>Turnover</i> melalui peningkatan komitmen.	Fokus pada HRD dan komitmen, bukan lingkungan kerja atau stres.
13	Salama et al. (2022)	X: Stres, M: Burnout, Y: <i>Turnover intention</i>	Burnout menjadi perantara utama antara stres dan niat resign.	Tidak menyertakan kompensasi atau perilaku <i>multitasking</i> .
14	Alacovska et al. (2024)	X:Polychronicity Fit, Y: <i>Turnover intention</i>	Ketidaksesuaian <i>multitasking</i> menurunkan kepuasan dan meningkatkan niat keluar.	Tidak menyertakan variabel kompensasi atau lingkungan kerja.

15	Stofberg <i>et al.</i> (2022)	X: Kompensasi, Y: <i>Turnover intention</i>	Transparansi kompensasi memperkuat retensi karyawan.	Tidak melibatkan stres kerja atau perilaku <i>multitasking</i> .
----	-------------------------------	--	--	--

Penelitian-penelitian terdahulu dalam Tabel 2.1 digunakan karena memberikan landasan teoritis dan empiris yang penting dalam memahami hubungan antara perilaku polikronik, lingkungan kerja, stres kerja, dan keinginan keluar kerja. Meskipun demikian, sejauh pemahaman peneliti, belum banyak studi yang secara khusus meneliti topik ini pada konteks agensi kreatif digital di wilayah Jabodetabek. Penelitian ini juga mencoba mengintegrasikan variabel stres kerja sebagai mediasi dan kompensasi sebagai moderator secara bersamaan, yang masih jarang ditemukan dalam kajian sebelumnya. Selain itu, pendekatan analisis yang digunakan adalah PLS-SEM, yang dinilai sesuai untuk model dengan kompleksitas tinggi dan jumlah sampel yang tidak terlalu besar. Melalui pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sudut pandang tambahan dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi keinginan keluar kerja, khususnya di lingkungan kerja kreatif digital.

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran penelitian ini didasarkan pada konsep bahwa terdapat sejumlah faktor yang berpotensi memengaruhi Keinginan Keluar Kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi Perilaku Polikronik, Lingkungan Kerja, dan Stres Kerja, dengan Kompensasi sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara Stres Kerja dan Keinginan Keluar Kerja. Dalam kerangka pemikiran ini, peneliti memanfaatkan lima variabel, di mana Perilaku Polikronik (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) berperan sebagai variabel independen, Stres Kerja sebagai variabel mediasi (Z), Kompensasi sebagai variabel moderasi (M), dan Keinginan Keluar Kerja (Y) sebagai variabel dependen yang menjadi fokus utama penelitian terhadap pekerja agensi kreatif di Jabodetabek.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual (Peneliti)

Variabel independen tersebut meliputi Perilaku Polikronik (X1) dan Lingkungan Kerja (X2), sedangkan variabel mediasi adalah Stres Kerja (Z). Variabel moderasi yang memengaruhi hubungan antara Stres Kerja dan Keinginan Keluar Kerja adalah Kompensasi (M). Sementara itu, variabel dependen yang menjadi fokus penelitian adalah Keinginan Keluar Kerja (Y).

2.4 Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Perilaku Polikronik terhadap Stres Kerja

Perilaku polikronik adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan beberapa tugas secara bersamaan dalam satu waktu. Dalam dunia kerja yang cepat seperti di agensi kreatif, kemampuan *multitasking* sering dianggap penting. Namun, tidak semua orang nyaman bekerja dengan cara ini. Ketika seseorang yang tidak terbiasa *multitasking* dipaksa untuk terus mengerjakan banyak hal sekaligus, hal ini bisa menimbulkan rasa stres dan kelelahan. Akibatnya, mereka bisa merasa tidak cocok dengan pekerjaannya dan mulai mempertimbangkan untuk keluar dari tempat kerja tersebut. Silva & Rodrigues (2024) menyebut bahwa tekanan yang muncul dari tidak jelasan peran dan tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan preferensi individu bisa memicu keinginan untuk keluar. Penelitian dari Shah et al (2024) juga menunjukkan bahwa jika seseorang tidak merasa cocok dengan gaya kerja yang mengerjakannya pada satu waktu (*polychronicity fit* rendah), maka mereka cenderung merasa stres dan kurang terlibat secara emosional dalam pekerjaannya.

H1 : Pengaruh Perilaku Polikronik terhadap Stres Kerja.

2.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Stres Kerja

Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja pegawai. Menurut penelitian Sahsabilla et al (2022) lingkungan kerja yang tidak kondusif, seperti kondisi fisik yang tidak nyaman, kebisingan, serta kurangnya ventilasi udara, dapat meningkatkan tekanan psikologis dan stres kerja. Faktor-faktor ini dapat menyebabkan memperburuk kenyamanan dalam bekerja, menurunkan konsentrasi, serta memperburuk kesejahteraan mental pegawai. Studi oleh Rachman (2021) menunjukkan bahwa pencahayaan yang buruk, suhu ruang kerja yang tidak optimal, serta tekanan kerja yang tinggi dapat memperparah stres kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap efektivitas kerja dan kepuasan pegawai.

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik maupun sosial, berperan dalam mengurangi tingkat stres kerja. Ruang kerja yang nyaman, pencahayaan yang memadai, serta hubungan kerja yang positif dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan menurunkan tekanan psikologis yang dialami pegawai. Menurut Ernawati et al (2022) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang dikelola dengan baik tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga berkontribusi pada pengurangan stres kerja yang dialami pegawai. Pengelolaan lingkungan kerja yang optimal menjadi faktor penting dalam mendukung kesehatan mental dan kesejahteraan pegawai di tempat kerja.

H2 : Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Stres Kerja

2.4.3 Pengaruh Stres Kerja terhadap Keinginan Keluar Kerja

Stres kerja merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi keinginan keluar kerja karyawan. Menurut penelitian Wibowo et al (2023) stres kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *Turnover intention*, di mana karyawan yang mengalami tekanan kerja berlebih cenderung memiliki keinginan yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Sofia & Nila Wisudawati (2023) yang menemukan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk mencari pekerjaan lain.

Studi empiris Salama et al (2022) juga menunjukkan bahwa stres kerja berkontribusi terhadap peningkatan burnout, yang pada akhirnya mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Faktor-faktor seperti beban kerja yang berlebihan, tuntutan tugas yang tidak realistis, serta kurangnya dukungan sosial di tempat kerja memperburuk stres kerja dan mempercepat keputusan karyawan untuk keluar. Dengan demikian, pengelolaan stres kerja yang efektif menjadi langkah penting dalam menekan tingkat *turnover* dan meningkatkan retensi karyawan.

H3 : Pengaruh Stres Kerja terhadap Keinginan Keluar Kerja

2.4.4 Pengaruh Perilaku Polikronik terhadap Keinginan Keluar Kerja

Berdasarkan dugaan beberapa penelitian, perilaku polikronik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan keluar kerja (Lin et al, 2022; Shah et al, 2024). Yang menunjukkan bahwa individu dengan tingkat polikronik tinggi cenderung mengalami peningkatan tekanan kerja akibat banyaknya tugas yang harus dikelola secara bersamaan, yang dapat menurunkan efektivitas kerja dan meningkatkan niat untuk keluar dari pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara preferensi individu dalam *multitasking* dengan tuntutan organisasi dapat meningkatkan stres kerja, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan pekerjaannya.

H4 : Perilaku polikronik berdampak signifikan terhadap keinginan keluar kerja.

2.4.5 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Keinginan Keluar Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung berperan penting dalam mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kondisi kerja yang buruk, seperti fasilitas yang tidak memadai dan kurangnya dukungan sosial, dapat meningkatkan stres kerja dan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain (Lee & Oh, 2023). Selain itu, kurangnya fasilitas yang memadai dan hubungan kerja yang tidak harmonis juga dapat menyebabkan ketidakpuasan, yang pada akhirnya membuat karyawan ingin meninggalkan pekerjaannya (Cao et al. 2021).

Lingkungan kerja yang positif dengan hubungan kerja yang baik, dukungan dari atasan, serta fasilitas yang nyaman dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan

mengurangi niat mereka untuk keluar (Ernawati et al, 2022). Selain itu, faktor non-fisik seperti budaya kerja yang inklusif dan komunikasi yang terbuka juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan *turnover intention* (Haedar. Af et al, 2024). Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang baik secara keseluruhan menjadi langkah penting bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.

H5 : Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Keinginan Keluar Kerja

2.4.6 Pengaruh Perilaku Polikronik terhadap Keinginan Keluar Kerja melalui Stres Kerja

Perilaku polikronik yang tinggi dalam pekerjaan dapat meningkatkan tuntutan kerja yang kompleks dan simultan, yang pada akhirnya berpotensi memicu stres kerja jika tidak diimbangi dengan sumber daya atau strategi manajemen yang memadai. Ketika karyawan dihadapkan pada ekspektasi *multitasking* yang intens tanpa dukungan lingkungan kerja yang sesuai, hal ini dapat memunculkan tekanan psikologis yang tinggi. Stres tersebut kemudian dapat menjadi faktor pendorong keinginan untuk keluar dari organisasi. Penelitian oleh Junça Silva & Rodrigues, (2024) menunjukkan bahwa tidak jelasan peran (*role ambiguity*) dan tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menurunkan keterlibatan kerja serta kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan intensi keluar kerja melalui jalur afektif.

Penelitian oleh Ernawati et al (2022) dan Kurniawati & Surya (2022) memperkuat bahwa stres kerja berperan signifikan sebagai mediator antara kondisi kerja yang menantang, termasuk *multitasking*, dengan *Turnover intention*. Artinya, semakin tinggi stres yang dihasilkan dari perilaku polikronik yang tidak terkendali, semakin besar kemungkinan karyawan mengembangkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja menjadi jalur penting dalam menjelaskan pengaruh tidak langsung antara perilaku polikronik terhadap keinginan keluar kerja.

H6 : Pengaruh perilaku polikronik terhadap keinginan keluar kerja melalui stres kerja

2.4.7 Pengaruh lingkungan kerja terhadap keinginan keluar kerja melalui stres kerja

Lingkungan kerja yang kurang mendukung, baik dari segi fisik maupun psikologis, dapat menjadi pemicu timbulnya stres kerja pada karyawan. Hal-hal seperti pencahayaan yang redup, suhu ruangan yang tidak nyaman, sirkulasi udara yang buruk, atau suara bising yang mengganggu bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dan tekanan emosional. Dalam penelitian Ernawati et al (2022), dijelaskan bahwa meskipun pengaruh lingkungan kerja terhadap keinginan keluar kerja tidak terlalu signifikan secara langsung, lingkungan kerja yang tidak ideal tetap bisa menjadi penyebab tidak langsung munculnya niat keluar pekerjaan, terutama jika sudah memicu stres kerja terlebih dahulu.

Stres kerja sendiri muncul ketika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan atau sumber daya yang dimiliki oleh karyawan. Lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat menambah tekanan dan menurunkan kepuasan kerja, yang akhirnya mendorong seseorang berpikir untuk mencari pekerjaan lain. Dalam konteks pekerja agensi kreatif di wilayah Jabodetabek, di mana tuntutan *multitasking*, kecepatan, dan fleksibilitas sangat tinggi, kondisi lingkungan kerja memegang peran penting dalam menjaga stabilitas psikologis karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Trinkenreich et al (2023) yang menunjukkan bahwa budaya kerja, iklim kolaboratif, dan dukungan organisasi dalam sektor digital kreatif mampu menekan tingkat burnout dan stres yang dialami pekerja teknologi, sehingga secara tidak langsung menurunkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Dengan kata lain, ketika lingkungan kerja di agensi kreatif didesain secara inklusif dan suportif, maka potensi stres dapat ditekan, dan loyalitas karyawan pun dapat dipertahankan. Oleh karena itu, perhatian terhadap kualitas lingkungan kerja perlu menjadi bagian dari strategi manajemen dalam mengurangi niat keluar kerja yang dipicu oleh stres.

H7 : Pengaruh lingkungan kerja terhadap keinginan keluar kerja melalui stres kerja

2.4.8 Kompensasi dapat memoderasi hubungan antara stres kerja terhadap keinginan keluar kerja

Kompensasi berperan sebagai faktor protektif dalam mengurangi dampak negatif dari stres kerja, lingkungan kerja yang tidak mendukung, serta tekanan dari

tuntutan *multitasking*. Studi oleh Setiyarti et al (2023) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention*, yang berarti semakin tinggi persepsi keadilan terhadap kompensasi yang diterima, semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Kompensasi yang memadai mampu memberikan rasa dihargai yang secara psikologis menekan dampak stres dan kondisi kerja yang tidak ideal.

Jolly et al (2021) memperkuat temuan ini dengan menjelaskan bahwa meskipun organisasi tidak mampu menaikkan gaji secara substansial, variasi tugas (*job variety*) dan bentuk kompensasi non-finansial lainnya dapat memperkuat persepsi dukungan organisasi dan menurunkan *turnover intention*. Artinya, ketika organisasi mampu menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap kesejahteraan karyawan melalui bentuk penghargaan lain (baik finansial maupun simbolik), maka retensi karyawan dapat tetap dipertahankan meski dalam situasi kerja yang menekan.

H8 : Kompensasi dapat memoderasi hubungan antara perilaku polikronik, lingkungan kerja, dan stres kerja terhadap keinginan keluar kerja

2.4.9 Pengaruh Kompensasi terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan menjadi salah satu elemen krusial dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi. Permadi et al (2024) menyatakan bahwa ketika kompensasi keuangan yang diterima karyawan dianggap adil dan sebanding dengan kontribusinya, maka kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan akan menurun. Persepsi positif terhadap kompensasi yang diterima mendorong karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh organisasi. Hal ini berdampak langsung pada menurunnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, karena karyawan melihat adanya kesesuaian antara usaha yang dikeluarkan dan imbalan yang diperoleh. Lingkungan kerja agensi kreatif digital yang penuh tekanan dan dinamis, sistem kompensasi yang tepat dapat menjadi faktor penentu dalam mempertahankan tenaga kerja, sekaligus mengurangi risiko turnover yang tinggi.

Sebagai variabel moderasi, kompensasi dapat memperlemah pengaruh negatif dari berbagai faktor pemicu *turnover intention*. Artinya, meskipun seorang karyawan mungkin mengalami beban kerja atau ketidakpuasan lain, persepsi

terhadap kompensasi yang layak dapat mengurangi kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan. Ullah et al (2023) menyebutkan bahwa kompensasi yang dirancang secara strategis tidak hanya memiliki efek langsung, tetapi juga berperan sebagai penyangga psikologis yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap tempat kerja, sehingga mampu meredam dorongan untuk berpindah pekerjaan dalam jangka pendek maupun panjang.

Sistem kompensasi yang adil berfungsi sebagai penopang stabilitas emosional dan profesional karyawan, terutama di lingkungan kerja yang dinamis seperti agensi kreatif digital. Pamungkas & Sudiro (2024) menegaskan bahwa kompensasi tidak hanya berperan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja, tetapi juga sebagai faktor penting dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hal ini menjadi sangat penting bagi pekerja generasi muda yang umumnya lebih responsif terhadap nilai-nilai keadilan dan transparansi dalam sistem imbalan kerja. Oleh karena itu, kompensasi yang tepat dan relevan mampu memperkuat loyalitas karyawan dan menekan kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan.

H9 : Pengaruh Kompensasi terhadap Keinginan Keluar Pekerjaan