

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu akan dimaksimalkan menjadi pedoman atau perbandingan menjadi landasan penelitiannya yang akan dijalankan. Lalu bisa pula jadi referensi teruntuk kajian selanjutnya. Di bawah ini berbagai penelitian terdahulu yang dipakai menjadi acuan kajiannya ini:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti, tahun, Judul	Fokus dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Metode pengumpulan dan analisis data	Temuan penelitian
(10) <i>The Employees Turnover Intention During Covid-19: Do Work stress and Burnout Matter?</i>	Meneliti mengenai <i>turnover intention</i> . Penelitian tujuannya menganalisa pengaruh statistik terhadap kelelahan karyawan dan secara simultan terhadap <i>turnover intention</i> .	Populasinya yakni karyawan di Jakarta, Jakarta dipilih karena aktifnya aktivitas komuter di masa pandemi, khususnya angkutan umum seperti KRL Commuter Line, Bus Transjakarta, dan angkutan umum lainnya. Terdapat 100 karyawan di sekitar Jakarta yang bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.	Memakai metode kuantitatif yakni analisis PLS guna menelaah hubungan antar variabel. SmartPLS versi. 3.27 dipakai sebagai alat statistik untuk menguji empat hipotesis, seperti efek langsung dan efek mediasi.	Temuan ini mengkonfirmasi bahwa <i>work stress</i> mempunyai pengaruh positif terhadap kelelahan dan <i>turnover intention</i> . Namun, efek mediasi dari kelelahan dikonfirmasi secara signifikan pada hubungan tersebut. Oleh karena itu, <i>work stress</i> dapat mempengaruhi <i>turnover intention</i> tanpa mediasi kelelahan karyawan.
(11) <i>The Mediating Role of Employee</i>	Meneliti mengenai <i>turnover intention</i> . Tujuan utama dari penelitian ini ialah	Penelitian empiris dilaksanakan pada sampel 514	Penelitian ini memakai metode kuantitatif.	Temuan utama dari penelitian ini ialah terdapat pengaruh positif langsung dari

Nama Peneliti, tahun, Judul	Fokus dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Metode pengumpulan dan analisis data	Temuan penelitian
<p><i>Engagement in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intentions among Highly Educated Employees in the Republic of Serbia</i></p>	<p>untuk mengetahui hubungan antara Flexible Work Arrangements (FWA) dan turnover intention (TI), serta efek mediasi dari Employee Engagement (EE) dalam hubungan antara Flexible Work Arrangements dan turnover intention.</p>	<p>karyawan berpendidikan tinggi dari organisasi sektor jasa yang beroperasi di Republik Serbia. Pengumpulan sampel berlangsung pada bulan Januari hingga Oktober 2022, melalui Google Forms.</p>	<p>Hubungan yang diusulkan diuji dengan memakai metode PLS-SEM, dengan penerapan software SmartPLS.</p>	<p><i>Flexible Work Arrangements</i> dan keterikatan karyawan terhadap niat berpindah, dan keterlibatan karyawan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan niat berpindah. Ditemukan mediasi parsial. Karyawan yang ditawarkan pengaturan kerja yang fleksibel akan menurunkan niat berpindahnya ketika mereka lebih terlibat dalam pekerjaan</p>
<p>(12) <i>Effect of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: Does Job Independence Matter?</i></p>	<p>Meneliti mengenai turnover intention. Penelitian ini dirancang untuk menyelidiki pengaruh moderasi persepsi kemandirian kerja dalam hubungan antara Flexible Work Arrangements yang berbeda (waktu fleksibel, cuti fleksibel, dan bekerja dari rumah) dan niat berpindah.</p>	<p>Analisis pemodelan efek campuran dilaksanakan dengan memakai data yang dikumpulkan dari Orientasi Kerja International Social Survey Program (ISSP) 2015, yang terdiri dari 35 sampel yang mewakili secara nasional dengan jumlah total 16.920 tanggapan.</p>	<p>Penelitian ini memakai metode kuantitatif.</p>	<p>Hasilnya memperlihatkan bahwa persepsi kemandirian kerja secara signifikan memoderasi hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan niat berpindah. Karyawan yang menganggap pekerjaannya sangat mandiri mempunyai niat berpindah yang lebih rendah ketika waktu fleksibel, cuti fleksibel, atau bekerja dari rumah dipakai, sementara karyawan interdependen yang bekerja dari rumah dan memakai waktu</p>

Nama Peneliti, tahun, Judul	Fokus dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Metode pengumpulan dan analisis data	Temuan penelitian
				<p>fleksibel mungkin mempunyai niat lebih besar untuk keluar. Hasilnya menyimpulkan bahwa menyediakan FWA saja tidak cukup untuk mempertahankan talenta di organisasi. Karyawan akan tetap berada di organisasi yang sama ketika pekerjaan mereka, secara bersamaan, dirancang untuk memungkinkan kontrol tunggal atas konten pekerjaan mereka</p>
<p>(13)  <i>Reducing Turnover Intention through Flexible Work Arrangement, Supervisor Support, and Employee Engagement: A Study among Female Auditors in Jakarta.</i></p>	<p>Meneliti mengenai <i>turnover intention</i>. Penelitian ini tujuannya mengetahui pengaruh <i>Flexible Work Arrangement, Supervisor Support, dan Employee Engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> auditor wanita di Jakarta.</p>	<p>Populasi sarannya ialah auditor perempuan di Jakarta. Kuesioner yang dikelola sendiri disebarluaskan berdasarkan teknik <i>convenience sampling</i>.</p>	<p>Penelitian ini memakai pendekatan deduktif, dan pengumpulan data primer dilaksanakan melalui metode survei. Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah dengan bantuan program SPSS</p>	<p>Hasil memperlihatkan bahwa <i>flexible work arrangement</i> and dan keterlibatan karyawan mempunyai hubungan yang signifikan dengan niat berpindah. Pengaturan kerja yang fleksibel mempunyai dampak paling besar terhadap niat berpindah. Namun, dukungan supervisor tidak memperlihatkan hubungan yang signifikan dengan niat berpindah.</p>
<p>(14)  <i>Does flexible work</i></p>	<p>Meneliti mengenai <i>turnover intention</i>. Penelitian ini bertujuan</p>	<p>Para penulis memakai gelombang terbaru Modul</p>	<p>Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif, dan</p>	<p>Hasilnya memperlihatkan bahwa komitmen organisasi dan</p>

Nama Peneliti, tahun, Judul	Fokus dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Metode pengumpulan dan analisis data	Temuan penelitian
<p><i>arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory</i></p>	<p>membandingkan teori-teori yang bersaing untuk pertama kalinya untuk membedakan penalaran teoretis dari tiga bentuk FWA (waktu fleksibel, cuti fleksibel, dan pekerjaan rumah). Dua mediator (komitmen organisasi dan konflik pekerjaan-keluarga) dipilih untuk mewakili mekanisme masing-masing teori.</p>	<p>Orientasi Kerja Internasional Social Survey Program (ISSP) pada tahun 2015. Berdasarkan data yang mewakili secara nasional dari 35 negara dan 17.604 peserta</p>	<p>pengumpulan data primer dilaksanakan melalui metode survei.</p>	<p>konflik pekerjaan-keluarga sebagai mediator yang signifikan dalam semua model, mendukung kedua teori tersebut. Penulis pertama-tama menguji setiap mediator dalam model terpisah. Dalam model teori pertukaran sosial, semua FWA mengarah pada peningkatan komitmen organisasi sebelum menurunkan niat berpindah, yang menyiratkan hasil FWA yang bermanfaat. Namun, temuan ini juga mendukung perspektif teori perbatasan yang menjabarkan bahwa waktu fleksibel dan pekerjaan rumahan meningkatkan niat berpindah melalui meningkatnya konflik pekerjaan-keluarga. Mediasi ganda paralel lebih lanjut memperlihatkan bahwa ketiga bentuk FWA mempunyai kerangka teoritis yang unik, sehingga berdampak berbeda pada niat berpindah.</p>
<p>(15) <i>Job-Leisure and</i></p>	<p>Studi ini menguji bagaimana niat berpindah pada</p>	<p>Data untuk penelitian ini dikumpulkan</p>	<p>Penelitian ini memakai pendekatan</p>	<p>Hasil analisis memperlihatkan adanya hubungan</p>

Nama Peneliti, tahun, Judul	Fokus dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Metode pengumpulan dan analisis data	Temuan penelitian
<p><i>Work-Family Conflict: Do they Really Matter in IT Professional Turnover?</i></p>	<p>profesional TI dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik dan intrinsik ketika secara khusus memperhitungkan konflik pekerjaan-keluarga dan <i>job leasure conflict</i></p>	<p>dari para profesional TI di seluruh Amerika Serikat dengan total 170 tanggapan valid</p>	<p>kuantitatif, dan pengumpulan data primer dilaksanakan melalui metode survei.</p>	<p>yang signifikan antara motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Penelitian kami tidak mendukung hipotesis bahwa motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Yang paling penting, efek moderat dari konflik pekerjaan-keluarga dan pekerjaan-waktu luang antara kepuasan kerja dan niat berpindah didukung. Temuan dari penelitian ini meningkatkan pemahaman tentang faktor motivasi yang mempengaruhi niat berpindah profesional TI</p>
<p>(16) <i>Teachers' work-life balance: the effect of work-leisure conflict on work-related outcomes</i></p>	<p>Meneliti mengenai <i>turnover intention</i>. Penelitian ini menguji hubungan antara <i>work-leisure conflict</i>, kepuasan kerja, <i>turnover intention</i>, dan kinerja tugas</p>	<p>Sebanyak 485 tanggapan yang dikumpulkan dari guru sekolah di Singapura dipakai untuk analisis data.</p>	<p>Penelitian ini memakai pendekatan deduktif, dan pengumpulan data primer dilaksanakan melalui metode survei.</p>	<p>Hasil penelitian memperlihatkan bahwa <i>work-leisure conflict</i> mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan positif mempengaruhi niat berpindah, sedangkan <i>work-leisure conflict</i> mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja tugas saja. Kepuasan kerja ditemukan berhubungan negatif dengan niat berpindah tetapi berhubungan positif</p>

Nama Peneliti, tahun, Judul	Fokus dan tujuan penelitian	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Metode pengumpulan dan analisis data	Temuan penelitian
				dengan kinerja tugas. Studi ini berkontribusi pada literatur yang ada seputar pentingnya keseimbangan kehidupan kerja bagi guru dan membahas lebih lanjut implikasi praktis yang ditimbulkan oleh hasil penelitian ini bagi guru di Singapura.

## B. Landasan Teori

### 1. Turnover Intention

#### a. Definisi *Turnover Intention* / Niat berpindah

Intensi dapat dipahami sebagai dorongan atau keinginan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Adapun *Turnover* ialah keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya atas kemauan sendiri. Dengan demikian, intensi *Turnover* menggambarkan kecenderungan seorang pegawai untuk berniat mengundurkan diri dari organisasi secara sukarela. Istilah ini juga menggambarkan proses perpindahan tenaga kerja keluar dari perusahaan yang didorong oleh keinginan pribadi, bukan paksaan pihak lain. (17).

Menurut Grant et al., menjabarkan bahwasanya *Turnover intention* merupakan kecenderungan psikologis yang memperlihatkan seberapa besar peluang seorang karyawan berniat meninggalkan organisasi. Konsep ini menggambarkan tingkat kesediaan individu untuk mengajukan pengunduran diri dan berhenti bekerja atas kehendaknya sendiri (18). Homer dan Hollingsworth memandang *turnover intention* sebagai

dorongan awal dalam diri karyawan untuk berpindah dari pekerjaannya, yang berfungsi sebagai indikator dini munculnya *turnover* di dalam suatu perusahaan. (19).

Robbins menegaskan bahwa *turnover* dapat muncul dalam dua bentuk, yakni pengunduran diri yang dilaksanakan atas kemauan karyawan sendiri (*voluntary turnover*) serta pemberhentian yang terjadi karena keputusan organisasi, bukan pilihan individu (20). *Voluntary turnover* terjadi ketika karyawan memilih meninggalkan organisasi atas kehendaknya sendiri, umumnya karena pekerjaan saat ini dirasa kurang menarik atau adanya peluang kerja lain yang lebih menjanjikan. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemutusan hubungan kerja merupakan tindakan organisasi untuk mengakhiri masa kerja karyawan, sehingga bersifat tidak dapat dikendalikan oleh individu. Graham menekankan bahwa *turnover* merupakan suatu proses ketika seorang pegawai keluar dari organisasi dan perlu digantikan oleh orang lain. (21).

Mobley menjabarkan bahwa *turnover* merupakan fenomena signifikan dalam dinamika sebuah organisasinya (19). Meskipun sering dipersepsikan secara negatif, pergantian karyawan sebenarnya dapat mencerminkan perilaku manusia yang mempunyai konsekuensi penting, baik bagi individu maupun bagi lingkungan sosialnya. Sementara itu, Simamora menjelaskan bahwa *turnover* ialah proses ketika seorang karyawan meninggalkan pekerjaannya saat ini dan berupaya memperoleh pekerjaan baru berdasarkan alasan-alasan tertentu. (22). Dari semua pengertian menurut pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa. *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan baik dengan kemauan sendiri maupun bukan kemauan karyawan sendiri.

- b. Faktor-faktor *Turnover intention* / Niat berpindah

Ada berbagai faktor yang jadi sebab akan keinginan pindah kerja (*turnover intention*) diantaranya:

1) *Flexible work arrangement* / Fleksibilitas jam kerja

Pengaturan kerja fleksibel terbukti memberikan kontribusi besar terhadap rasa puas karyawan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa fleksibilitas dalam pola kerja menjadi elemen krusial yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Kebebasan mengelola jam serta lokasi kerja mendorong meningkatnya komitmen dan loyalitas karyawan.

2) *Work leisure conflict* / Konflik kerja dan waktu luang

*Work leisure conflict* merupakan faktor penting terhadap *turnover intention*. Makin tinggi konflik antar pekerjaan dan waktu luang, makin tinggi keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan. Ketika pekerjaan menyita waktu dan energi untuk beristirahat karyawan tidak merasa puas dengan kepribadian beban kerja yang harus di selesaikan. Itu menciptakan ketidakpuasan kerja, yang akan menjadi faktor kuat untuk mengalami *turnover intention*.

3) *Work stress* / Stress kerja

Secara umum *Work stress* mempunyai pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Ketika karyawan mengalami tekanan terus menerus dalam pekerjaan atau beban kerja yang tinggi, tuntutan yang tidak realistis, konflik peran, hal ini menimbulkan kelelahan mental dan emosional. Dan jika stress tidak tertangani, karyawan cenderung mencari cara untuk menghilangkan, salah satunya ialah untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

c. Indikator *Turnover intention*

Menurut Mobley *et al* terdapat beberapa hal yang dapat mengukur *turnover intention* pada karyawan sebagai berikut :

1) Memikirkan Untuk Keluar (*Thinking of Quitting*)

Memikirkan untuk keluar mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

2) Pencarian Alternatif Pekerjaan (*Intention to search for alternatives*)

Menggambarkan kondisi ketika seorang karyawan mulai aktif mempertimbangkan peluang kerja di tempat lain. Ketika muncul pikiran berulang untuk meninggalkan posisinya saat ini, individu biasanya mulai mengevaluasi berbagai opsi pekerjaan eksternal yang dipandang lebih menjanjikan, baik dari sisi karier, imbalan, maupun lingkungan kerja.

3) Niat Untuk Keluar (*Intention to quit*)

Bagian ini memperlihatkan fase ketika karyawan telah membentuk keinginan jelas untuk mengundurkan diri. Niat tersebut umumnya muncul setelah individu menemukan posisi lain yang dianggap lebih sesuai dengan kebutuhannya. Pada akhirnya, keputusan yang diambil akan mengerucut pada dua kemungkinan: bertahan dalam organisasi atau benar-benar meninggalkan pekerjaannya.

## 2. Flexible Work Arrangement

a. Definisi *Flexible work arrangement* / Jam kerja fleksibel

*Flexible work arrangements* memberikan sinyal kepada karyawan mengenai investasi organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi inklusi ini membuat karyawan mengembangkan ikatan yang lebih kuat dengan perusahaannya dan karenanya meningkatkan keinginan mereka untuk bertahan di organisasi(12). Windia menyebut *Flexible work arrangements* merupakan pilihan kerja yang memberikan fleksibilitas

kepada karyawan dalam hal penyelesaian atau tanggal jatuh tempo pekerjaan dan di mana pekerjaan itu diselesaikan(13).

Fleksibilitas kerja, sebagaimana dijelaskan Wicaksono, merupakan bentuk kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia, baik melalui aturan resmi maupun pengaturan nonformal, yang memberikan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan pola kerjanya. (23). Pengaturan jadwal yang fleksibel merujuk pada kemampuan individu memilih waktu dan lokasi bekerja, dengan mekanisme formal maupun informal sebagai bagian dari fasilitas yang disediakan perusahaan dalam kebijakan kerja tersebut.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, fleksibilitas kerja dapat dipahami sebagai bentuk kebijakan organisasi baik melalui aturan resmi maupun pengaturan nonformal yang memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur jam kerja, lokasi bekerja, serta pola pelaksanaan tugas. Kebijakan ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk menyediakan ruang penyesuaian bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

b. Faktor-faktor *Flexible work arrangement*

Menurut Ritawaty, *Flexible Work Arrangement* seperti rentang pengaturan kerja yang mengalihkan jadwal dan lokasi kerja secara menyeluruh (24). Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *fleksibel work arrangement* diantaranya:

- 1) Keluwesan dalam pengaturan jadwal kerja, seperti opsi rancangan waktu kerja lainnya termasuk pengaturan giliran dan waktu istirahat.
- 2) Keluwesan jumlah jam kerja, misalnya skema paruh waktu maupun pembagian beban tugas.
- 3) Keluwesan lokasi kerja, yakni pelaksanaan tugas dari rumah atau tempat lain yang tidak ditentukan secara khusus oleh perusahaan.

c. Indikator *Flexible work arrangement*

Menurut Wicaksono *flexible work arrangement* ialah aturan sistem kerja yang bisa diaturnya dengan mudah, menyesuaikan sendiri dalam artian waktunya, tempatnya dan dalam tingkatan lebih informal (23). Fleksibilitasnya dalam bekerja dapat diukur melalui beberapa hal seperti berikut :

- 1) *Flexible waktu (Time flexibility)*. Dimana seseorang mempunyai kebebasan untuk mengatur atau menyesuaikan jam kerja atau aktivitasnya tanpa terikat waktu yang kaku.
- 2) *Flexibilitas tempat (Place flexibility)*. Merujuk pada kemampuan atau kebebasan seseorang untuk bekerja dari berbagai lokasi, tidak terbatas hanya di tempat kerja.
- 3) *Pembagian pekerjaan (Job sharing)*. Sebuah pengaturan kerja dimana dua orang atau lebih berbagi tanggung jawab dan jam kerja dari satu posisi atau pekerjaan penuh.

**3. Work Leisure Conflict**

a. Definisi *Work leisure conflict* / Konflik kerja dan waktu luang

*Work leisure conflict* ialah permasalahan dua arah yang mencakup tidak hanya campur tangan antara waktu luang dengan pekerjaan, tetapi juga campur tangan waktu luang dengan pekerjaan(25). Konflik dua arah antara pekerjaan dan waktu luang mempunyai sifat yang tidak seimbang. Beban kerja dapat mengurangi ruang seseorang untuk menikmati waktu luang, sementara tuntutan aktivitas pribadi juga bisa mengganggu fokus dan komitmen dalam pekerjaan. Dengan demikian, ketegangan ini muncul dalam dua bentuk utama: ketika kewajiban kerja memasuki ranah waktu luang, serta ketika kegiatan personal justru menghambat kinerja atau peran profesional. (16).

*Work-leisure conflict* memperlihatkan kondisi ketika porsi waktu dan energi yang dicurahkan untuk pekerjaan melampaui kesempatan individu untuk beristirahat, bersantai, atau menjalin relasi pribadi. (26) Ketidakseimbangan ini dapat muncul karena lamanya jam kerja yang membuat seseorang lebih banyak berada di luar rumah, maupun karena pekerjaan yang menuntut energi besar sehingga individu merasa letih dan tidak mampu berpartisipasi penuh dalam aktivitas keluarga maupun kegiatan personal lainnya. (27).

Menurut Tsaur dan koleganya, konflik kerja-waktu luang muncul ketika tuntutan pekerjaan dan kegiatan rekreasi tidak dapat berjalan beriringan. (28). Waktu luang dipahami sebagai periode bebas dari pekerjaan maupun kewajiban lain. (29). Aktivitas liburan berperan mengurangi pengaruh negatif lingkungan kerja dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan karyawan. (30). Menurut Iwasaki dan Mennel (2000) bahwa waktu luang dapat berfungsi sebagai mekanisme coping untuk meredakan tekanan yang bersumber dari pekerjaan.

b. Faktor-faktor *Work leisure conflict*

Carlson, et al (2003) menjabarkan bahwasanya *Work leisure conflict* menjadi sebuah konsep dua arah diantaranya :

1) Pekerjaan mengganggu keluarga (*Work interference*)

Keadaan yang mana hal yang berkeisnambungan dalam pekerjaannya jadi hambatan dalam melaksanakan kewajiban dalam keluarganya

2) Keluarga mengganggu pekerjaan (*Family interference with work/FIW*)

Keadaan yang mana urusan keluarga/rumah tangganya memberi hambaran urusan pekerjaan. Seperti contoh anak yang sakit terpaksa membuat terlambat ke kantor, sehingga pekerjaan kantor banyak yang tertunda

c. Indikator *Work leisure conflict*

Menurut Zedeck dan Mosier, *Work-leisure conflict* dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut(31):

1) Mengorbankan waktu luang demi pekerjaan

Ketika pekerja terus memprioritaskan tugas kantor hingga melewati batas jam pribadi, ruang untuk beristirahat dan memulihkan energi menjadi sangat terbatas. Dalam jangka panjang, pola ini mendorong kelelahan emosional serta mengaburkan batas antara kehidupan profesional dan personal, sehingga keseimbangan hidup sulit dicapai.

2) Kondisi psikologis karyawan

Tuntutan pekerjaan yang menumpuk kerap memunculkan rasa tegang, tidak aman, dan pikiran yang terus terbawa pada beban kerja yang tertunda. Situasi mental seperti ini membuat karyawan sulit benar-benar menikmati waktu senggang karena perhatian mereka tetap terpaksa pada kewajiban yang belum terselesaikan.

3) Kelelahan

Beban kerja berlebih memengaruhi aspek mental, sampai menguras stamina fisik. Karyawan yang mengalami kelelahan berkepanjangan cenderung kehilangan energi untuk berpartisipasi dalam kegiatan pribadi atau sosial, sehingga aktivitas di luar pekerjaan menjadi terbatas dan tidak lagi memberikan pemulihan yang optimal.

**4. Work Stress**

a. Definisi *Work stress* / Stress kerja

Stress merupakan suatu kondisi emosi negative yang ditandai le adanya perasaan tegang atau tertekan, yang menjadikan munculnya

memicu berbagai reaksi, baik secara fisiologis, psikologis, maupun perilaku. Reaksi-reaksi tersebut pada dasarnya merupakan bentuk mekanisme penyesuaian diri yang membebani. Lingkungan tersebut biasanya memunculkan situasi yang menekan, mengancam, bahkan membahayakan, dan dikenal sebagai stressor. Stress timbul ketika individu mengalami tekanan yang berasal dari lingkungan luar, yang kemudian mempengaruhi kondisi internal seseorang dan mengharuskan individu untuk melakukan proses adaptasi agar dapat mempertahankan keseimbangan diri, baik secara fisik maupun mental(32).

Stress kerja merupakan jenis stress yang secara khusus berkaitan dengan aktivitas atau situasi dalam konteks pekerjaan. Dalam lingkup ini stress tidak hanya muncul dalam beban kerja yang berat, tetapi juga ketidaksesuaian antara ekspektasi pekerjaan dan kemampuan individu dalam menghadapinya. Sejalan dengan hal tersebut WHO memaknai stress kerja bagai suatu bentuk tanggapan atau reaksi yang muncul ketika tuntutan dan tekanan dalam dunia kerja tidak sepadan dengan kapasitas, pengetahuan, serta kemampuan individu untuk mengelola secara efektif.(33)

b. Faktor faktor *Work stress*

Berbagai faktor yang memberi pengaruh kinerja pegawai menurut Priyonto (2014:204) 34 diantaranya:

- 1) Lingkungan kerja. Suasana tempat bekerja, termasuk kondisi fisik dan dinamika sosial di dalamnya, menjadi fondasi bagi individu untuk menyesuaikan diri dan berinteraksi secara efektif dengan berbagai situasi yang muncul dalam organisasi
- 2) Beban tugas yang berlebihan. Volume pekerjaan yang tinggi tidak otomatis menimbulkan tekanan, namun dapat berubah menjadi pemicu stres ketika tuntutan tersebut melebihi kapasitas fisik, kompetensi, atau waktu yang tersedia bagi karyawan untuk menyelesaikannya

- 3) Keterbatasan waktu penyelesaian pekerjaan. Kurangnya durasi yang dialokasikan untuk melaksanakan pekerjaan sering kali menurunkan mutu hasil kerja, karena pekerja kehilangan ruang untuk merancang, meninjau, dan memperbaiki tugas secara optimal.

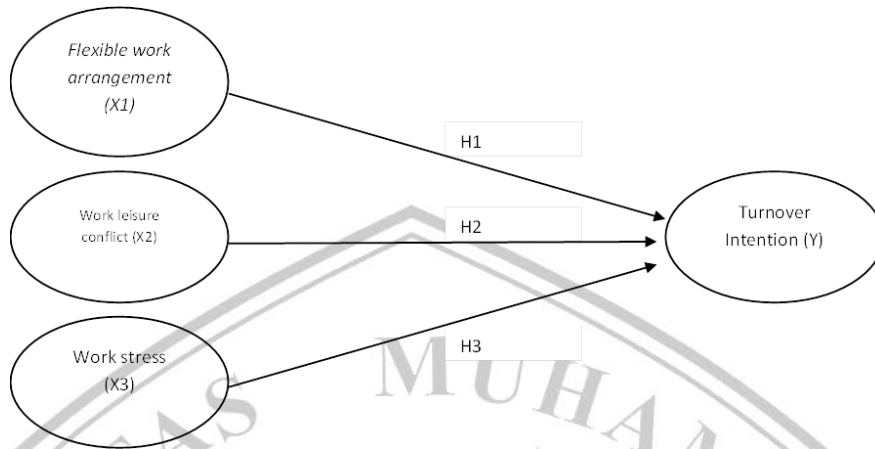
c. Indikator *Work stress*

Dimensi dan stress kerja menurut Stephen P.Robbins(2018)(35) dapat dijabarkan melalui tiga kelompok yakni gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku diantaranya:

- 1) Kecemasan atau perasaan tertekan (*anxiety, tension*) Reaksi emosional berupa rasa gelisah, khawatir, dan tegang yang timbul karena tekanan pekerjaan, beban tanggung jawab, atau ketidakpastian hasil kerja.
- 2) Kelelahan fisik berlebihan (*Excessive physical fatigue*) kondisi dimana tubuh merasa lemah, letih dan kehilangan energi akibat tekanan atau beban kerja yang tinggi secara terus menerus.
- 3) Penurunan produktivitas kerja (*Decline in work productivity*) ketika stress menyebabkan karyawan kehilangan fokus, motivasi dan energi sehingga hasil kerja menjadi lebih lambat dan kurang efektif.

**C. Kerangka Pikir**

Kerangka pikir ialah sebuah cerminan tentang pola interaksi antar variabelnya. Lalu akan dimaksimalkan guna memudahkan pengujinya guna memberi pengukuran pengaruhnya dan hubungannya antar variabel. Di dalam kajian ini *Flexible work arrangement* (X1), *Work leisure conflict* (X2), *Work stress* (X3) sebagai variabel bebas serta variabel terikatnya ialah *turnover intention* (Y). Berikut dapat terlihat kerangka berfikir dalam kajiannya ini di gambar 2.1:



**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir**

#### **D. Hipotesis**

##### **1. Flexible Work Arrangements Terhadap Turnover Intention**

Mengenai niat berpindah, sikap ini dapat dikurangi karena karyawan, ketika mereka mempunyai ruang guna memaksimalkan pengaturan kerjanya yang fleksibel (*Flexible work arrangements*), bisa mempunyai kontrol dan otonomi yang lebar mengenai bisnis dan kehidupan pribadi mereka, meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, dan atas dasar itu, mereka merasa lebih baik. puas dalam pekerjaannya dan mempunyai keinginan untuk bertahan di perusahaan tertentu. Jika karyawan memandang pengaturan kerja yang fleksibel sebagai praktik bisnis yang positif, diharapkan mereka akan mempunyai sikap kerja yang positif, seperti kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan keterlibatan, dan atas dasar itu, mereka tidak akan berusaha menghindari pekerjaan mereka dan meninggalkan organisasi mereka(11).

Tsen melakukan penelitian mengenai *Flexible work arrangements* terhadap *turnover intention*. *Flexible work arrangements* diproyeksikan dengan waktu fleksibel, cuti fleksibel, dan bekerja dari rumah(12). Hasil memperlihatkan waktu fleksibel dan cuti fleksibel dapat secara signifikan

menurunkan niat berpindah yang mendukung gagasan Social Exchange Theory. *Social Exchange Theory* (SET) mendukung prinsip timbal balik di tempat kerja. Ketika FWA diberikan, karyawan cenderung percaya bahwa kebijakan ini merupakan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka dan merasa berkewajiban untuk memberikan tanggapan yang sama setelah menerima sejumlah manfaat. Berdasarkan uraian teori dan penelitian, maka hipotesis yang diajukan yakni:

**H1: Flexible work arrangements berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention**

2. *Work Leisure Conflict Terhadap Turnover Intention*

Cho dalam penelitiannya mengenai pemahaman yang lebih baik tentang *Work leisure conflict* yang dapat membantu meningkatkan kinerja dan mengurangi tingkat pergantian profesi guru(16). *Work leisure conflict* karyawan berhubungan positif dengan keinginan untuk mengundurkan diri. Itu memperlihatkan bahwa karyawan diharuskan mengorbankan waktu dan energi yang dialokasikan untuk aktivitas waktu luang demi memenuhi tuntutan pekerjaan yang tinggi, sehingga mengakibatkan kelelahan emosional dan pengunduran diri.

Berdasarkan Cropanzano *Social Exchange Theory* (SET) merupakan sebuah konsep yang didasarkan pada gagasan bahwasanya perilaku sosial ialah perolehan dari proses pertukarannya (36). Dari teori demikian dijabarkan bahwasanya individu mempertimbangkan potensi manfaatnya dan risikonya dari relasi sosialnya. Sehingga dengan adanya *Work leisure conflict* maka karyawan akan mempertimbangkan untuk mengundurkan diri.

Hoffmaster juga memperlihatkan *Work leisure conflict* berhubungan positif dengan *turnover intention*(37). Hasil memperlihatkan pentingnya mengurangi *Work leisure conflict* atau situasi di mana pekerjaan dialihkan ke waktu senggang bagi karyawan dan keluarga mereka. Jika pengusaha dapat

menemukan cara untuk mengurangi jenis konflik ini, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja. Memahami konflik pekerjaan-waktu senggang dan kemampuan mengenali tanda-tanda pada karyawan memungkinkan manajer mempertahankan karyawan yang berkinerja lebih tinggi. Berdasarkan uraian teori dan penelitian, maka hipotesis yang diajukan yakni:

**H2: Work leisure conflict berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover intention**

3. *Work stress Terhadap Turnover Intention*

Stres kerja tidak hanya berkaitan dengan rendahnya kepuasan kerja, tetapi juga menjadi faktor signifikan yang mendorong munculnya niat untuk keluar dari organisasi. Temuan empiris memperlihatkan bahwa tekanan berlebihan di lingkungan kerja sering kali memicu meningkatnya kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan resign (10). Stres sendiri dapat dipahami sebagai respons individu terhadap tuntutan dan kondisi pekerjaan yang dianggap mengancam atau sulit dikendalikan. Ketika tingkat tekanan mencapai titik yang berat, karyawan dapat mengalami gangguan kesehatan hingga memilih meninggalkan pekerjaannya (38). Beragam tantangan yang berasal dari dalam maupun luar organisasi membuat pekerja rentan terhadap stres, dan apabila beban tersebut melebihi batas kemampuan pengendalian diri, mereka akan kesulitan berpikir jernih dan mengambil keputusan dengan tepat.

Tekanan yang muncul dalam lingkungan kerja dapat mengganggu stabilitas emosional karyawan dan menurunkan rasa puas terhadap pekerjaannya. Ketika kondisi stres makin meningkat, apresiasi dan kenyamanan mereka terhadap pekerjaan ikut merosot. Situasi ini kemudian mendorong munculnya dorongan untuk meninggalkan organisasi, karena karyawan merasa tidak lagi memperoleh keseimbangan maupun kepuasan yang mereka butuhkan dari perusahaan. (39). Berdasarkan uraian teori dan

penelitiannya, maka hipotesis yang diajukannya yakni:

**H3: Work stress berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover intention.**

