

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yang memiliki karakteristik khas, yang melibatkan serangkaian tindakan seperti perencanaan, pengarahan, dan pengendalian. Tujuan dari proses manajemen ini adalah untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendekatan ini dinyatakan oleh George R. Terry dalam sebuah karya yang dikutip oleh Wijaya pada tahun 2016. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen melibatkan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien.

Menurut Robbins & Coulter (2013), manajemen dapat didefinisikan sebagai proses pengkoordinasian dan pengawasan kegiatan kerja dengan tujuan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dan mencapai tujuan yang diinginkan dengan efektif.

Menurut Kinicki & Williams (2016), manajemen adalah serangkaian upaya dan aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Hal ini dicapai dengan mengintegrasikan pekerjaan dari anggota atau unit organisasi. Proses integrasi ini melibatkan pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, manajemen memainkan peran penting dalam mengarahkan dan mengelola berbagai aspek dalam organisasi.

Menurut Ricky W. Griffin (2016), manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang melibatkan pengambilan keputusan, perencanaan, kepemimpinan, dan pengendalian yang ditujukan kepada

sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya ini meliputi aspek keuangan, fisik, manusia, dan informasi. Tujuan dari manajemen adalah untuk mencapai harapan dan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Dengan mengelola sumber daya tersebut secara efektif, manajemen bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kesuksesan perusahaan.

Menurut Schermerhorn (2010), manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mengelola penggunaan sumber daya dengan tujuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam proses ini, manajer bertanggung jawab dalam mengarahkan sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi agar dapat beroperasi secara efisien dan efektif. Tujuan utama dari manajemen adalah untuk mencapai kinerja dan hasil yang optimal sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Menurut Robbins & Coulter (2016), manajemen melibatkan proses koordinasi dan pengawasan terhadap aktivitas individu lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam peran manajerial, manajer bertanggung jawab dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola anggota tim serta sumber daya organisasi agar dapat bekerja secara sinergis dan mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, manajemen juga melibatkan pengambilan keputusan strategis, perencanaan, dan pengorganisasian untuk mencapai kinerja dan pertumbuhan yang berkelanjutan bagi organisasi.

2.1.2 Proses Manajemen

Menurut Robbins & Coulter dalam buku Manajemen edisi ke-11 (2012), terdapat empat fungsi utama dalam manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Berikut adalah penjelasan

singkat mengenai keempat fungsi manajemen tersebut:

1. Perencanaan (*Planning*): Merupakan proses menetapkan tujuan organisasi dan mengembangkan strategi untuk mencapainya. Fungsi perencanaan melibatkan identifikasi tindakan yang diperlukan, alokasi sumber daya yang tepat, dan penentuan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian (*Organizing*): Melibatkan pengaturan dan penataan sumber daya yang ada, termasuk manusia, materi, dan modal, untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini mencakup pembentukan struktur organisasi yang efisien, penugasan tugas dan tanggung jawab, serta pembentukan hubungan antar bagian dalam organisasi.
3. Kepemimpinan (*Leading*): Melibatkan pengarahan, motivasi, dan pengaruh terhadap individu dan tim dalam organisasi agar bekerja menuju pencapaian tujuan. Fungsi kepemimpinan melibatkan pengembangan visi, inspirasi, pemberian arahan, dan pembinaan hubungan kerja yang efektif.
4. Pengendalian (*Controlling*): Melibatkan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja organisasi untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Fungsi pengendalian mencakup pengukuran kinerja, perbandingan dengan standar yang telah ditetapkan, identifikasi perbedaan, serta pengambilan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Keempat fungsi manajemen ini saling terkait dan saling

mendukung dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Definisi manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah komponen yang krusial dalam mencapai keunggulan kompetitif, karena kemampuannya dalam mengubah sumber daya lain seperti uang, mesin, metode, dan material menjadi hasil yang diinginkan, baik berupa produk maupun jasa. Berbeda dengan sumber daya lain seperti teknologi dan modal yang dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing, sumber daya manusia melibatkan aspek-aspek seperti pemikiran, perencanaan, dan pengendalian aktivitas perusahaan yang sulit ditiru. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia melibatkan bakat, tenaga, dan kreativitas individu yang sangat berharga dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut pandangan Snell & Bohlander (2010), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang melibatkan semua aspek yang terkait dengan organisasi dan individu yang bekerja di dalamnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu cabang manajemen yang berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian berbagai aspek terkait dengan tenaga kerja di dalam organisasi. Proses ini berlaku dalam berbagai fungsi dan departemen organisasi, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan kepegawaian, dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif. Peran sumber daya manusia dianggap semakin penting dalam usaha mencapai tujuan tersebut, dan oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia menjadi aspek yang krusial dalam kesuksesan organisasi (Rivai & Sagala, 2010).

Dessler (2015) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia melibatkan serangkaian proses yang meliputi perekrutan,

pelatihan, penggajian, dan pengelolaan hubungan dengan karyawan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga bertanggung jawab terhadap aspek-aspek penting seperti kondisi kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan di lingkungan kerja.

Sesuai dengan kutipan yang disampaikan oleh Sondang P. Siagian (2013), A.F. Stoner mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses berkelanjutan yang bertujuan untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki individu yang cocok dan siap ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai saat dibutuhkan oleh organisasi tersebut.

Berdasarkan Noe et al. (2011), manajemen sumber daya manusia melibatkan kombinasi kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, perilaku, dan kinerja karyawan dalam konteks kegiatan organisasi. Dalam lingkup ini, terdapat berbagai aktivitas sumber daya manusia yang mencakup perencanaan, analisis, dan desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, manajemen kinerja, serta hubungan antara karyawan.

Menurut Hasibuan (2016), manajemen adalah suatu disiplin ilmu dan seni yang melibatkan pengaturan proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Fungsi manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016) manajemen memiliki beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan. Perencanaan merupakan elemen yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, manajemen perencanaan menjadi suatu proses yang diperlukan. Perencanaan dapat diartikan sebagai penentuan program atau strategi yang akan dilakukan guna mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Salah satu aspek dalam manajemen perencanaan adalah perencanaan organisasi, yang melibatkan penetapan visi dan misi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dalam kerangka manajemen. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, perencanaan melibatkan upaya untuk mengatur tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Perorganisasian. Perorganisasian merupakan suatu mekanisme yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam perorganisasian, tugas-tugas besar dipecah menjadi tugas-tugas yang lebih kecil, baik secara individu maupun dalam kelompok kerja. Tujuannya adalah untuk mengatur pekerjaan melalui pembagian tugas, mengatur hubungan kerja, delegasi wewenang, serta menciptakan integrasi dan koordinasi melalui penggunaan bagan organisasi (*organization chart*).

- c. Pengarahan. Pengarahan merupakan suatu aktivitas yang memiliki tujuan untuk mengarahkan seluruh karyawan agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, pengarahan juga bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pekerja dan memberikan manfaat bagi masyarakat secara luas. Dalam pengarahan, dilakukan upaya untuk memberikan petunjuk, instruksi, dan bimbingan kepada karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik, mengoptimalkan potensi mereka, serta berkontribusi secara positif terhadap organisasi dan lingkungan sekitar.
- d. Pengendalian. Pengendalian merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua karyawan mematuhi aturan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, serta bekerja sesuai dengan rencana yang telah disusun. Melalui pengendalian, dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dan kegiatan, dengan tujuan untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan atau kesalahan. Jika terdapat penyimpangan atau kesalahan, langkah-langkah perbaikan dan penyempurnaan dilakukan guna mengatasi masalah tersebut dan meningkatkan kualitas perencanaan serta pelaksanaan dalam organisasi. Pengendalian berperan penting dalam menjaga konsistensi, kualitas, dan efisiensi dalam pelaksanaan kerja serta mencapai tujuan perusahaan dengan lebih baik.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan. Pengadaan adalah suatu proses yang melibatkan kegiatan perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam pengadaan yang efektif, langkah-langkah

tersebut akan membantu mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

- b. Pengembangan. Pengembangan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan teknis, pemahaman teoritis, konseptual, dan nilai moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam hal ini, pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan baik pada saat ini maupun di masa depan.
- c. Kompensasi. Kompensasi adalah pemberian imbalan kepada karyawan dalam bentuk balas jasa, baik dalam bentuk uang maupun barang, sebagai pengakuan atas jasa yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Prinsip dalam kompensasi adalah memberikan imbalan yang adil dan layak sesuai dengan kontribusi dan nilai kerja yang diberikan oleh karyawan.
- d. Pengintegrasian. Integrasi adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang sesuai dan saling menguntungkan. Melalui integrasi ini, perusahaan dapat memperoleh laba yang diharapkan, sementara karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka melalui hasil kerja mereka. Pengintegrasian dalam manajemen sumber daya manusia merupakan tugas yang penting dan sering kali sulit, karena melibatkan upaya untuk menyatukan dua kepentingan yang mungkin bertolak belakang atau berbeda arah.
- e. Pemeliharaan. Pemeliharaan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, sehingga mereka tetap berkomitmen untuk bekerja bersama perusahaan hingga masa pensiun. Pemeliharaan yang baik dapat dicapai melalui program

kesejahteraan yang didasarkan pada kebutuhan mayoritas karyawan dan mengacu pada prinsip konsistensi baik secara internal maupun eksternal.

- f. **Kedisiplinan.** Kedisiplinan adalah salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kehadiran disiplin yang baik menjadi faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan yang maksimal. Tanpa adanya disiplin yang baik, pencapaian tujuan organisasi akan sulit tercapai secara efektif dan efisien.
- g. **Pemberhentian.** Pemberhentian adalah suatu kondisi di mana hubungan kerja seseorang dengan perusahaan terputus. Pemberhentian dapat terjadi baik karena keinginan karyawan maupun keinginan perusahaan. Beberapa contoh penyebab pemberhentian antara lain kontrak kerja yang berakhir, pensiun, dan alasan lainnya. Prosedur pemberhentian ini diatur dalam Undang-Undang No. 12 Tahun 1964.

Menurut Stoilkovska & Serafimovic (2017), fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia melibatkan implementasi dan pelaksanaan berbagai aspek penting dalam manajemen tersebut. Berikut adalah rincian dari fungsi operasional tersebut:

1. *Recruitment.* Proses rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi dilakukan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Langkah- langkah ini bertujuan untuk menarik, memilih, menempatkan, memperkenalkan, dan mempersiapkan karyawan baru agar dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan tugas yang diemban sesuai dengan harapan perusahaan.

2. *Development*. Pengembangan karyawan adalah suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan. Melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat, karyawan dapat mengembangkan dan meningkatkan kompetensi serta pengetahuan mereka dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan mereka. Hal ini membantu meningkatkan kinerja karyawan dan memastikan bahwa mereka dapat menghadapi tantangan yang ada dengan lebih baik.
3. *Compensation*. Kompensasi adalah pemberian imbalan kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang mereka berikan kepada perusahaan. Imbalan ini dapat berupa tunjangan, insentif, bonus, atau fasilitas lainnya yang diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Tujuan dari kompensasi adalah memberikan pengakuan dan motivasi kepada karyawan serta memastikan bahwa mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaan mereka.
4. *Integration*. Integrasi adalah kegiatan yang bertujuan untuk menggabungkan kepentingan perusahaan atau organisasi dengan kebutuhan karyawan atau sumber daya manusia secara keseluruhan. Melalui integrasi ini, diharapkan tercipta kerjasama yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan. Dengan saling memahami dan menghormati kepentingan satu sama lain, baik perusahaan maupun karyawan dapat mencapai tujuan mereka secara bersama-sama. Integrasi

ini melibatkan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang, di mana karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, sementara perusahaan dapat memperoleh keuntungan dan kesuksesan jangka panjang.

5. *Maintenance*. Pemeliharaan atau peningkatan kesejahteraan karyawan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan. Hal ini dilakukan agar karyawan tetap termotivasi, bersemangat, dan setia dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Pemeliharaan ini dapat meliputi program-program kesejahteraan seperti asuransi kesehatan, fasilitas olahraga, program keseimbangan kerja dan kehidupan, serta upaya yang terus-menerus untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Dengan menjaga kesejahteraan karyawan, diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan dalam jangka panjang.
6. *Separation*. Pemberhentian atau pengakhiran hubungan kerja adalah suatu kondisi di mana karyawan dan organisasi atau perusahaan mengakhiri hubungan kerja yang ada di antara mereka. Pemberhentian ini dapat terjadi karena beberapa alasan, termasuk pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan atau karena karyawan memasuki masa pensiun atau purna tugas. Dalam kasus pelanggaran, pemberhentian mungkin dilakukan sebagai tindakan disipliner yang diperlukan untuk menjaga aturan dan integritas organisasi. Sementara itu, ketika karyawan memasuki masa pensiun atau purna tugas, pemberhentian tersebut merupakan bagian dari proses alami dalam karir mereka. Dalam kedua situasi tersebut, pemberhentian hubungan kerja harus dilakukan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku serta dalam hukum.

C. Ruang lingkup manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Stoilkovska & Serafimovic (2017) Ruang lingkup pada manajemen sumber daya manusia merupakan menjadi suatu proses sistematis untuk membawa pada perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal-hal sebagai berikut: Pada perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan yang menganalisis jabatan dan pekerjaan yaitu menganalisis dan menjelaskan secara rinci mengenai pekerjaan masing-masing atau jabatan dalam perusahaan organisasi Perekrutan dan penyesuaian karyawan sumber daya manusia yang dibutuhkan harus sesuai dengan syarat, sistem, tata cara, prosedur dan proses yang ditentukan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi dengan baik pada masa sekarang maupun masa yang akan mendatang.



Gambar 2. 1 : Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia
Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia, 2019

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis guna mencapai perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan sebagai berikut:

1. *Human Resource Planning*, merupakan perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan pada organisasi dan perusahaan.
2. *Job Analysis*, menganalisis dan menjelaskan secara rinci mengenai masing masing dari pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi.

Pengaruh Work Overload..., Yustinus Agrivito Lucky Yudhawan, Universitas Multimedia Nusantara

3. *Recruitment and Selection*, dalam perekrutan dan penyeleksian karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan syarat, sistem, tata cara, dan proses yang telah ditentukan.
4. *Orientation and Induction*, yaitu memperkenalkan perusahaan, budaya, nilai dan etika kerja.
5. *Training and Development*, terdapat pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.
6. *Performance Appraisal*, penilaian pada prestasi dan kinerja karyawan guna melakukan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian kerja (PHK).
7. *Compensation Planning and Recruitment*, merupakan perencanaan dan pemberian pada kompensasi pada karyawan.
8. *Motivation, Welfare, Health and Safety*, yaitu memotivasi, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan serta keselamatan karyawan.
9. *Industrial Relation*, yaitu menjaga hubungan dan komunikasi dengan serikat pekerja.

D. Faktor yang mempengaruhi manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mengelola, menjaga, dan mengembangkan sumber daya manusia dengan jumlah dan kualitas yang tepat, terdapat beberapa faktor yang berpengaruh dalam perencanaan sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2015), terdapat dua faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Faktor Eksternal.

Pada faktor eksternal, terdapat perubahan lingkungan yang sulit diprediksi dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

- a. Situasi Ekonomi: Dalam perkembangan ekonomi, faktor-faktor seperti tingkat inflasi dan pengangguran memiliki pengaruh yang signifikan namun sulit untuk diprediksi dengan akurasi.
- b. Sosial budaya: Kebudayaan adalah seperangkat nilai-nilai yang diterima dan dipraktikkan oleh suatu masyarakat, dan menjadi ciri khas yang membedakan masyarakat tersebut dengan masyarakat lainnya.
- c. Politik: Kondisi politik memiliki dampak yang signifikan terhadap perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan dan perubahan dalam perilaku masyarakat.
- d. Peraturan Undang-Undang: Peraturan yang tertulis dan dibentuk oleh lembaga secara umum mengatur tindakan dan interaksi individu dalam masyarakat.
- e. Teknologi: Perubahan teknologi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.
- f. Persaingan: Tantangan eksternal tersebut berpengaruh terhadap permintaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

2. Faktor Internal

- a. Rencana Strategis: Keputusan ini memiliki dampak yang signifikan karena mengikat perusahaan dalam jangka waktu yang lama untuk mencapai perencanaan. Selain itu, keputusan ini juga menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang diperlukan di masa depan.
- b. Anggaran: Merupakan suatu strategi yang disusun secara sistematis dan mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan dalam periode waktu yang telah ditentukan di masa depan.
- c. Estimasi Produksi dan Penjualan: Akibatnya, terjadi perubahan yang signifikan dalam kebutuhan tenaga kerja dan pengaturan personalia dalam jangka waktu yang singkat.

- d. Usaha dan Kegiatan Baru: Perluasan usaha dapat diinterpretasikan sebagai adanya kebutuhan baru terhadap sumber daya manusia.
- e. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan: Perubahan perencanaan pekerjaan dapat mengakibatkan perubahan yang signifikan dalam kebutuhan akan keterampilan yang berbeda dari setiap karyawan.
- f. Persediaan Karyawan: Modifikasi dalam permintaan sumber daya manusia yang disebabkan oleh faktor seperti perekrutan karyawan baru, terminasi, atau pensiun dapat membantu meningkatkan akurasi perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

2.1.4 Workload

A. Definisi *Workload*

Menurut Hooey et al., (2017), konsep *workload* dapat diartikan sebagai panduan tugas yang harus diselesaikan oleh seorang operator manusia untuk memenuhi persyaratan misi. Geurtset al., (2003), dalam jurnal tentang beban kerja utama (Oplatka, 2017), menjelaskan bahwa *workload* telah dianalisis dan diteliti dengan mempertimbangkan tekanan, stres, dan volume pekerjaan. Secara dasar, Ajaex (1998), dalam jurnal tentang beban kerja utama (Oplatka, 2017), mengklarifikasi bahwa *workload* merujuk pada keyakinan karyawan bahwa mereka memiliki tugas yang lebih banyak daripada yang dapat mereka selesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Stavelend, seperti yang dikutip dalam Tarwaka (2015), “*workload* dapat dijelaskan sebagai hasil dari interaksi antara tuntutan pekerjaan, lingkungan kerja di mana pekerja bekerja, keterampilan yang dimiliki, perilaku, dan persepsi individu pekerja. Ini berarti bahwa beban kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh tuntutan langsung dari pekerjaan itu sendiri, tetapi juga oleh faktor-faktor lain seperti kondisi lingkungan dan karakteristik individu”.

Di sisi lain, menurut Hassam et al. (2011), *workload* merujuk pada lamanya jam kerja yang disebabkan oleh adanya beban kerja tambahan. Beban kerja tambahan ini dapat memiliki dampak negatif pada kepuasan kerja karena dapat mengganggu kesejahteraan baik di tempat kerja maupun di rumah. Dengan kata lain, jika pekerja dihadapkan pada tugas tambahan yang memperpanjang waktu kerja mereka, hal ini dapat mengganggu keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta mempengaruhi kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Lee et al., seperti yang dikutip dalam Giunchi & Emanuel et al. (2015), “*workload* dapat diartikan sebagai tekanan yang dirasakan dalam menyelesaikan tugas kerja dan dianggap sebagai salah satu tuntutan utama dalam pekerjaan”. Dalam konteks ini, *workload* mengacu pada tingkat tuntutan atau beban yang dirasakan oleh seorang pekerja saat melakukan tugas-tugas kerja.

Munandar (2014) menggambarkan *workload* sebagai kondisi pekerjaan yang melibatkan tugas-tugas yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Artinya, *workload* mencakup jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu yang ditentukan.

Selanjutnya, Meshkati yang dikutip dalam Tarwaka (2015) menjelaskan bahwa “*workload* dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapinya”. Dalam hal ini, *workload* merupakan hasil dari perbandingan antara kemampuan atau kapasitas individu dengan tingkat tuntutan atau beban kerja yang ada. Jika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas pekerja, maka *workload* akan meningkat.

Menurut Griffin (2009), “*Work Overload* merujuk pada situasi di mana karyawan mengalami beban kerja yang melebihi kapasitas atau kemampuan kerjanya”.

Penulis memilih untuk mengutip definisi *Work Overload* menurut Griffin (2009), yang menyatakan bahwa “*Work Overload* merujuk pada situasi di mana karyawan mengalami beban kerja yang melebihi kapasitas atau kemampuan kerjanya”. Definisi ini menekankan bahwa beban kerja yang diberikan kepada karyawan melebihi batas kemampuan mereka untuk menangani tugas-tugas tersebut secara efektif.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Workload*

Menurut Tarwaka et al., (2014) dalam buku yang berjudul Ergonomi menyatakan bahwa *workload* dipengaruhi dari beberapa faktor sebagai berikut:

1. Faktor eksternal *Workload*

Faktor eksternal dalam *workload* yang berasal dari luar tubuh pekerja, menurut Tarwaka et al., (2014) terdapat tiga jenis faktor eksternal, sebagai berikut:

a. Tugas-tugas

Tugas-tugas yang melibatkan aspek fisik mencakup pengaturan

ruang, lingkungan kerja, peralatan, kondisi kerja, dan perilaku kerja secara fisik. Sementara itu, tugas-tugas yang bersifat mental mencakup kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan tugas, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

b. Organisasi

Organisasi memiliki dampak terhadap beban kerja karyawan melalui berbagai faktor, termasuk lamanya jam kerja, waktu istirahat, lembur, sistem pengupahan, model struktur organisasi, dan tingkat wewenang yang diberikan.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meningkatkan beban kerja karyawan melalui tiga aspek utama. Pertama, aspek lingkungan kerja fisik, yang melibatkan faktor-faktor seperti kondisi suhu, pencahayaan, kebisingan, dan kenyamanan ergonomis di tempat kerja. Jika lingkungan fisik tidak memadai, misalnya, terlalu panas, kurang pencahayaan yang memadai, atau kurangnya dukungan ergonomis, hal ini dapat meningkatkan beban kerja dan mengganggu kinerja karyawan. Kedua, aspek lingkungan kerja kimiawi yang mencakup keberadaan debu atau zat kimia berbahaya di udara tempat kerja. Paparan terhadap debu atau zat kimia yang tidak aman dapat menyebabkan risiko kesehatan bagi karyawan dan menyebabkan beban kerja tambahan. Karyawan mungkin perlu mengambil tindakan pencegahan atau melibatkan diri dalam prosedur keselamatan tambahan, yang dapat meningkatkan beban kerja mereka secara keseluruhan. Ketiga, aspek lingkungan kerja psikologis mencakup penempatan karyawan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan pengaruh lingkungan kerja pada kehidupan pribadi dan keluarga karyawan. Jika karyawan ditempatkan dalam situasi yang tidak sesuai dengan keterampilan atau minat mereka, atau jika mereka menghadapi hubungan yang

buruk dengan rekan kerja atau atasan, hal ini dapat menciptakan stres dan ketidakpuasan kerja yang meningkatkan beban kerja secara psikologis.

2. Faktor internal *Workload*

Menurut Tarwaka et al. (2014) dalam buku "Ergonomi," faktor internal merujuk pada faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pekerja sebagai hasil dari reaksi terhadap beban kerja eksternal. Tingkat keberatan atau ringannya beban tersebut dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Dalam konteks ini, faktor internal mencakup dua jenis penilaian yang diterima oleh karyawan terkait beban kerja, yaitu:

- a) Faktor somatis, merujuk pada faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi kesehatan fisik karyawan dan berdampak pada kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan.
- b) Faktor psikis, adalah faktor yang mempengaruhi motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan karyawan dalam menghadapi beban kerja dan menyelesaikan tugas-tugas yang mereka miliki.

C. Dimensi & indikator *Workload*

Menurut (Harry G et al., dalam Tarwaka, 2014) menyatakan bahwa dimensi dan indikator beban kerja sebagai berikut:

1. Beban waktu (*time load*) mengacu pada jumlah waktu yang tersedia untuk merencanakan, melaksanakan, dan memantau tugas atau pekerjaan, termasuk hal-hal berikut:
 - Hambatan atau gangguan dari lingkungan sekitar saat melakukan pekerjaan adalah faktor-faktor yang menghalangi atau mengganggu jalannya pekerjaan.

- Masa waktu kerja atau tuntutan waktu kerja yang harus diselesaikan merujuk pada kewajiban atau persyaratan terkait waktu yang harus dipenuhi dalam menjalankan pekerjaan.
2. Beban usaha mental (*mental effort load*) merujuk pada tingkat kebutuhan usaha mental yang diperlukan dalam melakukan suatu pekerjaan, seperti:
 - Frekuensi datangnya pekerjaan karyawan
 - Adanya tingkat konsentrasi dalam melakukan pekerjaan.
 3. Beban tekanan psikologis (*psychological stress load*) mengacu pada tingkat risiko dalam pekerjaan serta dampaknya seperti kebingungan dan frustrasi.

2.1.5 Job Satisfaction

A. Definisi *Job Satisfaction*

Menurut Ozel & Bayraktar (2018), “kepuasan kerja terkait dengan individu yang memperoleh apa yang diharapkan dari pekerjaannya, yang tidak hanya mempengaruhi kondisi ekonomi tetapi juga kesejahteraan psikologis mereka, sehingga dapat meningkatkan kebahagiaan. Hal ini karena orang menghabiskan sebagian besar waktu mereka dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja, dimulai dari usia tertentu dan seterusnya”. Menurut Ozel & Bayraktar (2018), ada 9 dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- *Pay*

Pay (pembayaran) terkait dengan kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, yang ditentukan oleh tingkat kecukupan, keseimbangan, dan pemenuhan harapan. Gaji yang rendah sering

menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan dalam konteks bisnis.

- *Promotion*

Kehadiran praktik promosi yang adil dan tersedianya peluang promosi di dalam organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini karena promosi dianggap sebagai indikator kesuksesan seorang karyawan dan menjadi penanda potensi kesuksesan karyawan di masa depan.

- *Communication*

Komunikasi merupakan faktor krusial karena melalui komunikasi, karyawan dalam organisasi memiliki kesempatan untuk memahami harapan yang diungkapkan, metode kerja yang diinginkan, dan persepsi yang dimiliki oleh atasan dan rekan kerja terhadap diri mereka.

- *Fringe benefit*

Adanya fasilitas atau tunjangan yang diberikan kepada karyawan, seperti layanan transportasi, makan siang, atau layanan kesehatan di dalam organisasi, dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

- *Supervision*

Gaya perilaku dan karakteristik manajer dalam menjalankan otoritas mereka dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Manajer yang menerapkan pendekatan yang menghargai kerja tim, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan mendorong kreativitas karyawan memiliki

potensi untuk memberikan kepuasan yang lebih tinggi bagi karyawan dalam sebuah organisasi.

- *Operating procedures*

Faktor kebijakan dan prosedur yang terkait dengan metode pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

- *Co-workers*

Kepuasan kerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh tingkat komunikasi dan rasa kepercayaan yang terjalin antara sesama rekan kerja. Keberadaan hubungan dekat dan perasaan persahabatan di antara karyawan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

- *Nature of work*

Karakteristik pekerjaan dan kualitas pekerjaan merupakan faktor utama yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, penting untuk menginspirasi mereka dengan memberikan pemahaman tentang pentingnya dan makna yang terkandung dalam pekerjaan mereka.

- *Contingent rewards*

Penghargaan yang didasarkan pada kinerja karyawan melalui sistem yang adil dapat memberikan dampak positif pada kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya penghargaan tersebut, karyawan akan merasa dihargai dan diakui oleh organisasi.

“Job satisfaction adalah sikap positif yang dimiliki oleh tenaga

kerja, meliputi perasaan dan sikap yang terbentuk melalui penilaian terhadap pekerjaan sebagai bentuk penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Seseorang akan merasa puas dengan pekerjaannya ketika kebutuhan minimal yang diharapkan terpenuhi dan tidak ada kesenjangan antara harapannya dan kenyataan yang ada” (Pawirosumarto et al., 2017).

“*Job satisfaction* merupakan tindakan atau sikap yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk baik dalam profesi maupun tugas-tugasnya. *Job satisfaction* memiliki dampak positif bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, sehingga menjadi faktor penting dalam terciptanya kondisi kerja yang efektif dan berfungsi dengan baik” (Dalkrani & Dimitriadis, 2018).

“*Job satisfaction* dapat dijelaskan sebagai keseimbangan antara input dan output yang dialami oleh seorang karyawan. Input tersebut mencakup waktu, kemampuan, usaha, dan tingkat loyalitas yang diberikan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Sebagai imbalan nya, karyawan menerima penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, seperti gaji, tunjangan, bonus, keamanan, dan kepuasan dalam menjalankan pekerjaannya” (Yuen et al., 2018).

2.1.6 Work Stress

A. Definisi Work Stress

“*Work stress* adalah respons tubuh atau mentalitas individu terhadap pengalaman yang tidak jelas. Dalam konteks lain, *work stress* merujuk pada reaksi psikologis seorang karyawan yang tidak dapat berperforma dengan baik dalam hal tugas-tugas yang ditetapkan maupun jadwal kerja yang diberikan” (Saeed et al., 2013 dalam Omar et al., 2017).

“Seperti yang dikutip oleh Troesch dan Eve Bauer (2017), berpendapat bahwa *work stress* adalah ketidakcocokan antara permintaan yang diajukan oleh atasan kepada bawahan dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan”. Bradley (2014).

Menurut Handoko (2001), “seperti yang dikutip oleh Wartono (2017), *work stress* adalah kondisi di mana seorang karyawan mengalami ketegangan yang dapat berdampak pada emosi, pola berpikir, dan kondisi keseluruhan dari karyawan tersebut”.

Berdasarkan ketiga teori yang disebutkan di atas, teori yang akan dijadikan sebagai teori utama dalam pengertian *work stress* adalah teori yang dikemukakan oleh Saeed et al. (2013) dalam Omar et al. (2017). “*Work stress* adalah respons tubuh atau mentalitas individu terhadap pengalaman yang tidak jelas. Dalam konteks lain, *work stress* merujuk pada reaksi psikologis seorang karyawan yang tidak dapat berperforma dengan baik dalam hal tugas-tugas yang ditetapkan maupun jadwal kerja yang diberikan”.

B. Faktor Umum *Work Stress*

Menurut Robbins et al. (2016) berpendapat bahwa terdapat 5 penyebab umum terjadinya *work stress*:

- *Task Demands*

Tuntutan tugas dalam konteks pekerjaan karyawan melibatkan berbagai aspek, seperti desain pekerjaan (termasuk otonomi, variasi tugas, dan tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik. Semakin besar ketergantungan antara tugas karyawan dengan tugas orang lain, semakin tinggi potensi stres yang mungkin timbul.

- *Role Demands*

Tuntutan peran terkait dengan tekanan yang ditempatkan pada seorang karyawan berdasarkan peran yang dimainkan dalam organisasi. Konflik peran terjadi ketika ada harapan yang sulit untuk dipenuhi atau diselaraskan. Beban peran berlebihan terjadi ketika seorang karyawan diharapkan untuk melakukan lebih banyak daripada yang diizinkan dalam waktu yang tersedia. Ambiguitas peran terjadi ketika harapan terkait peran tidak jelas dan karyawan tidak yakin tentang tindakan yang harus dilakukan.

- *Interpersonal Demands*

Tuntutan interpersonal merujuk pada tekanan yang timbul dari interaksi dengan sesama karyawan. Ketika kurangnya dukungan sosial dari rekan kerja dan terdapat hubungan interpersonal yang buruk, hal tersebut dapat menyebabkan stres yang signifikan, terutama bagi karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.

- *Organization Structure*

Struktur organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan tingkat stres. Aturan yang terlalu banyak dan kurangnya kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dapat menjadi faktor penyebab stres.

- *Organizational Leadership*

Kepemimpinan organisasi mencerminkan gaya pengawasan dari para eksekutif atau manajer dalam perusahaan. Beberapa manajer menciptakan budaya organisasi yang ditandai oleh ketegangan,

ketakutan, dan kecemasan. Mereka menetapkan target kinerja yang tidak realistis dalam jangka pendek, menerapkan kontrol yang terlalu ketat, dan sering kali melakukan pemecatan terhadap karyawan yang dianggap tidak sesuai. Dampak dari gaya kepemimpinan ini berdampak pada seluruh organisasi dan dirasakan oleh semua karyawan.

C. Upaya Penanganan *Work Stress*

Menurut Robbins et al. (2016) berpendapat bahwa terdapat 12 hal yang dapat mengurangi *work stress*:

1. Memantau beban kerja dan tenggat waktu karyawan
2. Mengimplementasikan kebijakan nol toleransi terhadap perilaku agresi karyawan
3. Menetapkan dan mendorong penggunaan program kesehatan bagi karyawan
4. Mendorong pengambilan cuti dan melarang bekerja pada akhir pekan dan hari libur
5. Mensponsori seminar, lokakarya, dan program manajemen stres untuk karyawan
6. Menerapkan program partisipasi, komunikasi, dan pemberdayaan karyawan
7. Menyediakan Program Bantuan Karyawan sebagai bentuk dukungan
8. Membangun budaya yang menghargai kesenangan, permainan ringan, dan humor
9. Melakukan peninjauan ulang terhadap deskripsi pekerjaan yang ada
10. Mendukung terbentuknya jaringan sosial informal di tempat kerja
11. Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan bebas risiko
12. Menetapkan program keseimbangan kehidupan kerja sebagai prioritas

2.1.7 *Turnover Intention*

A. Definisi *Turnover Intention*

Menurut Fidyah (2022), “*Turnover Intention* adalah dorongan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini dan mencari pekerjaan baru”. Azanza (2015) mendefinisikan “*Turnover Intention* sebagai niat seseorang atau sekelompok karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja saat ini”. Joe et al. (2018) menyatakan bahwa “*Turnover Intention* adalah keinginan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi demi kebaikan di masa yang akan datang”. Penelitian yang dilakukan oleh Ghosh et al. (2019) menyebutkan bahwa “*Turnover Intention* karyawan adalah keinginan yang sadar dan disengaja untuk meninggalkan perusahaan”. Selanjutnya, menurut Li et al. (2020), “*Turnover Intention* adalah perilaku karyawan yang cenderung meninggalkan pekerjaan mereka saat ini dan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat”.

Berdasarkan beberapa pendapat peneliti sebelumnya, dalam penelitian ini penulis akan mengadopsi definisi variabel *Turnover Intention* yang dikemukakan oleh Fidyah (2022), yang menyatakan bahwa “*Turnover Intention* adalah keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang saat ini dijalani dan mencari pekerjaan baru”.

B. Faktor Penyebab *Turnover Intention*

Menurut Naidoo (2016), terdapat 5 faktor yang dapat menjadi penyebab karyawan ingin keluar dari sebuah perusahaan atau organisasi, yaitu faktor:

1. Faktor Individu: termasuk faktor-faktor seperti jenis kelamin, usia, dan kepribadian dari seorang pekerja.
2. Faktor Pekerjaan: meliputi karakteristik pekerjaan, peluang karir di masa depan, orientasi karir, serta faktor demografis yang mempengaruhi pekerjaan seseorang.
3. Faktor Psikologis Karyawan: mencakup sistem kompensasi perusahaan, tingkat kepuasan kerja karyawan, pengembangan karir, dan tingkat komitmen individu terhadap perusahaan.
4. Faktor Budaya Perusahaan: melibatkan aspek-aspek seperti perlakuan diskriminatif, budaya politik di lingkungan organisasi, persepsi tentang keadilan, serta hubungan antarkaryawan di dalam perusahaan.
5. Faktor Lingkungan: termasuk penilaian karyawan terhadap lingkungan kerja di perusahaan, seperti ketersediaan peralatan teknologi yang membantu efisiensi kerja, serta penanganan konflik dalam konteks pekerjaan.

2.2 Model Penelitian



Gambar 2. 2 : Model Penelitian

Pengaruh Work Overload..., Yustinus Agrivito Lucky Yudhawan, Universitas Multimedia Nusantara

2.3 Hipotesis

H1: *Work Overload* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention* Desainer Grafis

H2: *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention* Desainer Grafis

H3: *Job Stress* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention* Desainer Grafis



2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Tauqeer Hussain Hakro, Ashique Ali Jhatial, & Jawed Ahmed Chandio	<i>“Employee Turnover Intentions: Investigating the role of Work Overload, Job Satisfaction, Employee Engagement and Job Stress”</i>	Definisi <i>Work Overload</i>
			Definisi <i>Job Satisfaction</i>
			Definisi <i>Job Stress</i>
			Model penelitian
			Hipotesis penelitian
2	Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B.	<i>“The Job Demands-Resources Model of Burnout”</i>	Pendukung hipotesis
3	Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W.	<i>“The job demands–resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources”</i>	Pendukung hipotesis
4	Kurniawaty, Mansyur Ramly, dan Ramlawati	<i>“The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention”</i>	Definisi <i>Work Stress</i>
			Definisi <i>Job Satisfaction</i>
			Definisi <i>Turnover Intention</i>
5	Muhammad Javed, Muhammad Arsalan		Definisi <i>Job Stress</i>

	Khan, Muhammad Yasir, Suhaib Aamir, Kamran Ahmed	<i>“Effect of Role Conflict, Work Life Balance and Job Stress on Turnover Intention: Evidence from Pakistan”</i>	Definisi Turnover Intention
6	Arun Aggarwal, Priyanka Sadhna, Sahil Gupta, Amit Mittal, dan Sanjay Rastogi	<i>“Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment”</i>	Penjelasan Gen Z memasuki dunia kerja
7	Putri Nabahani dan Setyo Riyanto	<i>“Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z’s Organizational Commitment”</i>	Komitmen organisasi Generasi Z
8	Yosef Budiman, Pauline H, dan Pattyranie Tan	<i>“The Influence of Job Stress, Job Satisfaction & Organizational Commitment Towards Turnover Intention for Millennials and Generation Z Employees in Internet Companies in Indonesia”</i>	Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja & Organisasi Komitmen Terhadap Turnover Intention untuk Milenial dan Karyawan Generasi Z

9	Ya-Yuan Hsu, Chyi-Huey Bai, Chien-Ming Yang, Ya-Chuan Huang, Tzu-Ting Lin, dan Chih-Hung Lin	<i>“Long Hours’ Effects on Work-Life Balance and Satisfaction”</i>	Efek Jam Kerja tinggi pada <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Job Satisfaction</i>
10	Ni Kadek Diah Suwiryawati, Ni Kadek Dwi Aprianingsih, Ni Luh Gede Dhyana Eka Putri, dan Sagung Oka Pradnyawati	“Peran Generasi Z Dalam Pengembangan Industri Kreatif Sebagai Upaya Penanggulangan Kesenjangan Ekonomi Bali di Era <i>Society 5.0</i> ”	Peran Generasi Z dalam industri kreatif
11	Andika Pradana dan Imam Salehudin	<i>“Work Overload and Turnover Intention of Junior Auditors in Work Overload and Turnover Intention of Junior Auditors in Greater Jakarta, Indonesia”</i>	Model penelitian
			Hipotesis penelitian
12	Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S.	“A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium”	Pendukung hipotesis
13	Tett, R. P., & Meyer, J. P.	“Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings”	Pendukung hipotesis

14	De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M.	“The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study”	Pendukung hipotesis
15	Bowling, N. A., & Hammond, G. D.	“A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale”	Pendukung hipotesis

