

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

A. Pengertian Manajemen

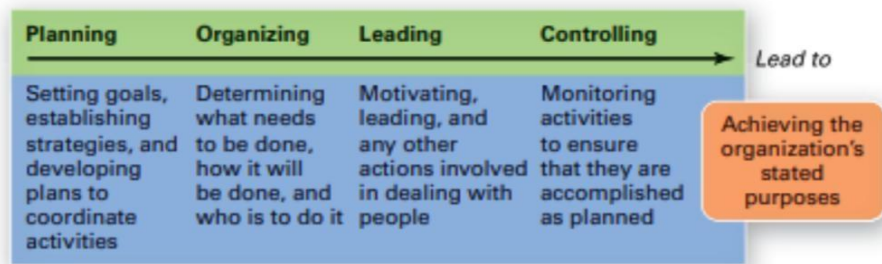
Manajemen adalah aktifitas kerja yang dilakukan dalam sebuah kegiatan mengawasi dan mengkoordinasi kerja orang lain sehingga aktifitas tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien (Robbins & Coulter, 2021). Efektif dalam perusahaan adalah dapat mencapai tujuan perusahaan dengan adanya perencanaan dan keputusan yang tepat, sedangkan Efisien adalah perusahaan harus bijak dalam menggunakan biaya yang dikeluarkan dengan adanya sumber daya manusia yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Robbins & Coulter, 2021).

Dalam sebuah perusahaan adanya koordinasi dan kontrol yang baik dari seorang atasan, perusahaan dapat berjalan secara optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Manager yang berperan aktif dalam perusahaan akan berdampak baik terhadap organisasi yang dapat melampaui tujuan yang akan dicapai ketika dilakukan oleh seseorang yang bertindak sendiri (Kinicki & Williams, 2020).

Menurut (Magwood et al., 2020) berpendapat bahwa manajemen adalah adanya sebuah proses perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati melalui adanya perencanaan yang jelas, pengorganisasian, pengawasan atau sebagai tahap kontrol dalam perusahaan serta adanya penggerakan.

B. Fungsi Manajemen

Menurut pendapat (Robbins & Coulter, 2021), dalam sebuah manajemen terdapat proses manajemen yang dilakukan oleh para manager yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*.



Sumber : (Robbins & Coulter, 2021)

Gambar 2. 1 Proses Manajemen

Berikut adalah beberapa definisi mengenai proses manajemen yang dilakukan :

- a. *Planning* adalah sebuah proses untuk menetapkan perencanaan untuk proses kedepan dalam perusahaan dan mengambil keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan.
- b. *Organizing* adalah sebuah proses mengarahkan perusahaan agar lebih terkontrol dengan memberikan tanggung jawab lebih kepada karyawan, sehingga perusahaan dapat memberikan spesifik pekerjaan kepada karyawan.
- c. *Leading* adalah sebuah proses seorang pemimpin mampu memberikan arahan dalam perusahaan dengan tujuan karyawan dapat termotivasi langsung oleh atasan sehingga dapat memberikan kinerja yang baik.
- d. *Controlling* adalah sebuah proses adanya kontrol atau pengendalian dalam perusahaan dengan menetapkan standar yang dimiliki perusahaan dimana karyawan dapat memenuhi standar kualitas yang berlaku dalam perusahaan.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2018), sumber daya manusia adalah sumber daya apa pun yang ada di perusahaan, termasuk semua individu yang melakukan tugas (Tifani, 2023). Menurut Nawawi (2018), sumber daya manusia adalah individu yang bekerja untuk dan berkontribusi pada organisasi/perusahaan sebagai

aset yang dapat diukur. Mereka juga memiliki kapasitas untuk menjadi sumber motivasi utama organisasi (Gaol & Sinaga, 2020).

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat dalam bukunya berjudul *Human Resource Management Fifteenth Edition*. Bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses manajemen dimana memperoleh, menilai, memberikan pelatihan kepada karyawan, adanya hubungan kerja yang baik, terdapat masalah keadilan yang seimbang, memperhatikan keselamatan dan kesehatan para karyawan dalam pekerjaannya serta memberikan kompensasi, tunjangan atau bonus kepada para karyawan (Utoyo et al., 2023).

Berdasarkan kesimpulan diatas peran sumber daya manusia dalam perusahaan sangatlah penting bagi perkembangan perusahaan, sehingga perlu adanya peran dari atasan untuk memilih calon kandidat yang tepat sesuai dengan kriteria perusahaan. Dengan melakukan rekrutmen dan seleksi, karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta meningkatkan tanggung jawab yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan dalam melakukan pekerjaan,

Sumber Daya Manusia adalah sebuah sistem, implementasi, serta adanya kebijakan dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap attitude atau perilaku karyawan dan kinerja karyawan (Dachner et al., 2021).

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat Dessler (2017) bahwa terdapat beberapa penjelasan mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu (Utoyo et al., 2023):

1. Para karyawan melakukan pekerjaan analisis dapat ditentukan dari karakteristik para karyawan dalam bekerja.
2. Melakukan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dalam perusahaan dan merekrut karyawan sesuai dengan kriteria yang diinginkan.
3. Memilih calon kandidat karyawan.

4. Melakukan pelatihan dan orientasi pada calon kandidat.
5. Mengatur upah dan gaji karyawan.
6. Perusahaan dapat memberikan tunjangan atau benefit kepada karyawan.
7. Melakukan penilaian terhadap karyawan.
8. Mampu berkomunikasi dengan baik (Kedisiplinan karyawan, Wawancara).
9. Perusahaan dapat mengembangkan kemampuan manajer dan memberikan pelatihan kepada karyawan
10. Perusahaan mampu membangun komitmen karyawan.

Dari beberapa pendapat yang telah dijelaskan diatas bahwa teori yang paling mendukung adalah teori Dessler dimana menjelaskan tentang human resources management bahwa proses manajemen dimana memperoleh, menilai, memberikan pelatihan kepada karyawan, adanya hubungan kerya yang baik, terdapat masalah keadilan yang seimbang, memperhatikan keselamatan dan kesehatan para karyawan dalam pekerjaanya serta memberikan kompensasi, tunjangan atau bonus kepada para karyawan.

C. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia



Sumber: Robbins et al. (2016)

Gambar 2. 2 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Robbins et al. (2016) berpendapat manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa aktivitas:

1. *Staffing*

Merupakan suatu proses dimana manajemen sumber daya manusia akan melakukan suatu perencanaan dengan

cara mendata kebutuhan tenaga kerja baru untuk mengisi kekosongan yang ada di dalam perusahaan ataupun mengisi tempat baru yang ada di dalam perusahaan. Pada tahap selanjutnya, manajemen sumber daya manusia akan melakukan proses rekrutmen dan melakukan seleksi untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan khusus yang terkait langsung dengan pekerjaan tertentu.

2. *Training and Development*

Setelah proses staffing, selanjutnya adalah training dan development yakni proses manajemen sumber daya manusia akan melakukan orientasi kepada seluruh karyawan yang baru bergabung supaya karyawan tersebut dapat mengenal perusahaan tempatnya bekerja serta mengenal budaya dari perusahaan tersebut. selanjutnya manajemen sumber daya manusia akan memberikan beberapa pelatihan seperti pelatihan karyawan, pelatihan pengembangan dan pengembangan karir.

3. *Motivation*

Merupakan aktivitas dimana manajemen sumber daya manusia akan menjelaskan pekerjaan kepada karyawan dan membuat standar kinerja yang harus dijalankan oleh seluruh karyawan. Pada saat dilakukan penilaian kinerja, karyawan yang memiliki kinerja yang baik pastinya akan mendapatkan hadiah dan kompensasi serta benefit. Tetapi, apabila karyawan melakukan kesalahan maka karyawan tersebut akan mendapatkan hukuman yang tentunya bersifat membangun yang bertujuan untuk membangun kinerjanya menjadi lebih baik

4. *Maintenance*

Merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dimana dilakukannya sosialisasi terkait cara kerja yang benar untuk menjaga keselamatan dan kesehatan para pekerja.

Selain itu, pada aktivitas ini manajemen sumber daya manusia akan memainkan peran untuk berkomunikasi sehingga karyawan dapat mengutarakan pendapatnya dan keluhan kesahnya agar dapat bekerja dengan lebih maksimal. Pada kegiatan ini, manajemen sumber daya manusia akan berusaha untuk membangun hubungan baik antar karyawan agar mereka dapat bekerja secara bersama-sama secara maksimal

2.1.4 Job Satisfaction

A. Pengertian *Job Satisfaction*

Dalam bukunya, (Kinicki & Williams, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah reaksi afektif atau emosional terhadap pekerjaan seseorang serta penilaian yang mencirikan perasaan bahagia atau tidak bahagia, senang atau tidak senang di tempat kerja.

Menurut (Roberts & David, 2020) kepuasan kerja adalah faktor kunci yang memengaruhi sikap kinerja dan dipengaruhi oleh kolektivitas dan diri sendiri. Evan (2016) berpendapat bahwa sejauh mana perusahaan menganggap kebutuhan yang terkait dengan pekerjaan terpenuhi menentukan tingkat kepuasan kerja, yang merupakan kondisi mental yang mencakup semua organisasi (Raja et al., 2020).

Menurut (Tam et al., 2023), kepuasan kerja umumnya dipahami sebagai respon afektif karyawan terhadap pekerjaan mereka ketika membandingkan hasil yang diharapkan dan hasil aktual. Porter dan Steers (2013) berpendapat bahwa tingkat kumulatif dari harapan pekerja tercermin dalam tingkat kepuasan kerja di antara para karyawan (Tam et al., 2023).

B. Faktor yang Penyebab *Job satisfaction*

1. Job Conditions

kondisi pekerjaan adalah penyebab kepuasan kerja yang pertama. Dimana kondisi pekerjaan yang menarik merupakan pekerjaan yang mampu untuk memberikan pelatihan, variasi,

kemandirian, dan control. Selain itu, saling ketergantungan, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi dengan rekan kerja di luar tempat kerja juga sangat terkait dengan kepuasan kerja.

2. Personality

Penyebab kepuasan kerja yang kedua adalah tipe kepribadian. Dimana tipe kepribadian ini juga dapat mempengaruhi kepuasan dalam bekerja. Orang yang memiliki evaluasi diri yang positif terhadap dirinya pastinya memiliki rasa percaya pada nilai batin dan kompetensi dasar mereka sehingga mereka akan menjadi lebih puas terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, orang yang memiliki evaluasi diri yang negatif terhadap dirinya dapat dipastikan tidak akan mudah merasa puas dengan pekerjaan yang dimilikinya.

3. Pay

Penyebab kepuasan kerja yang ketiga adalah bayaran atau gaji. Pada dasarnya uang memang mampu memotivasi seseorang dalam bekerja dan bayaran atau gaji memang berkorelasi dengan kepuasan kerja serta kebahagiaan keseluruhan bagi banyak orang. Namun pada kenyataannya, pada saat mencapai tingkat standar kehidupan nyaman tertentu maka gaji atau bayaran tidak akan terlalu berpengaruh pada kepuasan dalam bekerja.

4. Corporate Social Responsibility (CSR) Penyebab kepuasan kerja yang keempat adalah CSR. Dimana CSR memungkinkan pekerja untuk melayani tujuan yang lebih tinggi atau berkontribusi pada misi. Namun, upaya CSR organisasi harus diatur dengan baik dan inisiatifnya harus berkelanjutan untuk manfaat kepuasan kerja jangka panjang

C. Respon atau akibat Dissatisfaction

Robbins dan Judge (2019) berpendapat bahwa terdapat 4 respon dari rasa ketidakpuasan:

1. *Exit*

Exit (keluar) merupakan respon mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk pada mencari posisi baru atau mengundurkan diri. Dalam mengukur efek dari respons terhadap ketidakpuasan ini yaitu peneliti mempelajari terjadinya pemutusan hubungan kerja individu dan pergantian kolektif, kerugian total bagi organisasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik karyawan lainnya.

2. *Voice*

Tanggapan suara mencakup upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan melakukan aktivitas serikat pekerja.

3. *Loyalty*

Tanggapan loyalitas berarti secara pasif namun optimis menunggu kondisi membaik, termasuk membela organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”

4. *Neglect*

Pengabaian secara pasif yaitu memungkinkan kondisi memburuk dan mencakup ketidakhadiran atau keterlambatan kronis, upaya yang berkurang, dan tingkat kesalahan yang meningkat.

2.1.5 *Work Stress*

A. **Pengertian Stress Kerja**

Menurut (Robbins, 2018), ketika seseorang menemukan tantangan, atau sesuatu yang bertentangan dengan tujuannya dan keadaannya tidak jelas namun signifikan, orang tersebut dikatakan mengalami

stres. Stres adalah reaksi adaptif terhadap sesuatu yang membuat seseorang merasa tidak nyaman atau mengancam. Selain itu, ada dua jenis stres: stres yang merugikan, atau distress, dan stres yang membantu, atau eustress. (Sopiah & Sangdji, 2018).

Stres di tempat kerja adalah suatu kondisi di mana karyawan mengalami kesulitan, ketidaknyamanan, kelelahan, dan ketakutan (Daft dalam (Syamsudin et al., 2020)). Ketika bakat pekerja tidak sesuai dengan persyaratan, sumber daya, atau kebutuhan mereka, stres kerja bermanifestasi sebagai cedera emosional dan fisik. Stres di tempat kerja adalah reaksi adaptif karyawan terhadap tuntutan fisik atau psikologis yang berlebihan yang dibebankan kepada mereka, yang dimediasi oleh proses psikologis, faktor lingkungan, dan perbedaan individu (Luthans dalam Narsa & Wijayanti, 2021).

B. Dampak *Work Stress*

Dampak dari *Work stress* menurut Gibson (1966) yakni antara lain:

1. Psikologis

Terjadi seperti ketidaksabaran, kecemasan, keputusasaan, kebosanan, dan kekecewaan.

2. Masalah perilaku

Terjadi seperti penyalahgunaan zat dan penurunan kekuatan fisik, yang menurunkan kekebalan tubuh dan membuat tubuh lebih rentan terhadap penyakit. Saat stres, seseorang juga lebih mudah memulai masalah di tempat kerja, rumah, atau di jalan.

3. Kognitif

Yang mana menandakan kurang waspada terhadap bahaya, kurang fokus, dan kurang mampu mengambil keputusan.

4. Kondisi patologis

Yang mempengaruhi kesehatan anggota tubuh yang mengarah pada pembentukan berbagai penyakit (Crippen, 2020).

C. Faktor Penyebab *Work Stress*

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

1. *Task demands*

Tuntutan tugas berhubungan dengan pekerjaan karyawan yang di dalamnya termasuk desain pekerjaan seseorang, kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik. Semakin saling ketergantungan antara tugas karyawan dan tugas orang lain, semakin banyak pula potensi stres yang muncul.

2. *Role demands*

Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang ditempatkan pada seorang karyawan sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi. Konflik peran menciptakan harapan yang mungkin sulit untuk didamaikan atau dipuaskan. Peran yang berlebihan dialami ketika karyawan diharapkan untuk melakukan lebih dari waktu yang diizinkan organisasi.

3. *Interpersonal demands*

Merupakan tuntutan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan kerja dan hubungan interpersonal yang buruk dapat menyebabkan stres yang cukup besar, terutama di antara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

4. *Organization structure*

Struktur organisasi menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan stres. Dimana adanya aturan yang berlebihan dan kurangnya kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhinya.

5. *Organizational leadership*

Kepemimpinan organisasi mewakili gaya pengawasan pejabat perusahaan organisasi. Beberapa manajer menciptakan budaya yang dicirikan oleh ketegangan, ketakutan, dan kecemasan.

D. Upaya Penanganan Work Stress

Menurut Robbins et al. (2016) berpendapat bahwa terdapat 12 hal yang dapat mengurangi work stress yaitu memantau beban kerja dan tenggat waktu karyawan, memiliki kebijakan tanpa toleransi terhadap agresi karyawan, menetapkan dan mendorong penggunaan program kesehatan, mendorong liburan dan mencegah bekerja pada akhir pekan dan hari libur, mensponsori seminar, lokakarya, dan program manajemen stres, memanfaatkan program partisipasi, komunikasi, dan pemberdayaan karyawan, partisipasi dalam program bantuan karyawan, membangun budaya yang menghargai kesenangan, permainan ringan, dan tawa, meninjau deskripsi pekerjaan, mendukung jaringan sosial informal di tempat kerja, menyediakan tempat kerja yang aman, menetapkan program keseimbangan kehidupan kerja

2.1.6 Work Environment

A. Pengertian Work Environment

Work Environment adalah suatu tempat atau yang sering disebut lingkungan kerja untuk para karyawan dalam melakukan aktivitas kerja, lingkungan kerja dapat berpengaruh positif maupun negatif. Dalam lingkungan yang kondusif akan berdampak kepada pekerjaan karyawan yang lebih optimal begitu juga sebaliknya jika lingkungan kerja kurang kondusif mempengaruhi kerja karyawan yang kurang maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan (Pawirosumarto & Gunawan, 2017).

Menurut pendapat para ahli diatas, peneliti menggunakan pengertian work environment yang dikemukakan oleh (Pawirosumarto & Gunawan, 2017), bahwa *work environment* adalah suatu tempat atau yang sering disebut lingkungan kerja untuk para karyawan dalam melakukan aktivitas kerja, lingkungan kerja dapat berpengaruh positif maupun negatif. Dalam lingkungan

yang kondusif akan berdampak kepada pekerjaan karyawan yang lebih optimal begitu juga sebaliknya jika lingkungan kerja kurang kondusif mempengaruhi kerja karyawan yang kurang maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

B. Faktor Penyebab *Work Environment*

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Setiap perusahaan harus mempersiapkan berbagai faktor yang mempengaruhi sehingga mempunyai pengaruh dan diperhatikan dalam lingkungan kerja.

Ada beberapa faktor yang dapat mewakili gambaran ringkas apa yang termasuk dalam lingkungan kerja (Nuraini, 2013), diantaranya :

1. Pewarnaan

Pewarnaan harus dihubungkan dengan kejiwaan dan tujuan yang ingin dicapai. Ada beberapa perusahaan yang masih kurang memperhatikan, padahal memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan. Oleh karena itu perusahaan mesti memperhatikan penerangan (warna) sehingga dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja. Setiap perusahaan harus selalu memperhatikan kebersihan yang ada dilingkungan kerja.

3. Penerangan

Seorang manajer harus memperhatikan penerangan yang ada diruang kerja karyawan. Penerangan yang berlebihan akan menimbulkan rasa kegelisahan sedangkan untuk penerangan yang kurang maka akan menyebabkan karyawan akan mengantk dan kesalahan dalam melakukan

pekerjaan.

Kajian Hawthorne tentang pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Kajian dilakukan di Western Electric Company Works di Cicero, Illinois. Uji coba dilaksanakan dengan membagi karyawan ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok kontrol dan kelompok eksperimen. Kelompok eksperimen dikenai berbagai macam intensitas penerangan sementara kelompok kontrol bekerja di bawah intensitas penerangan yang tetap. Para peneliti mengharapkan adanya perbedaan jika intensitas cahaya diubah. Namun, mereka mendapatkan hasil yang mengejutkan: baik tingkat cahaya itu dinaikan maupun diturunkan, *output* pekerja meningkat daripada biasanya.

Para peneliti tidak dapat menjelaskan apa yang mereka saksikan, mereka hanya dapat menyimpulkan bahwa intensitas penerangan tidak berhubungan langsung dengan produktivitas kelompok dan adapaun faktor lain yang telah menyebabkan hasil tersebut. Faktor lain tersebut yaitu karena kesadaran untuk diamati. Adapun beberapa faktor mendasar tersebut, yaitu:

1. Meningkatnya perhatian

Karyawan cenderung memberikan tanggapan positif terhadap peningkatan perhatian dari manajemen atau peneliti, karena mereka menganggapnya sebagai bentuk pengakuan atau validasi atas pekerjaan mereka.

2. Motivasi

Kehadiran pengamat atau pengetahuan bahwa kinerja seseorang sedang dipantau dapat menimbulkan peningkatan motivasi dan keinginan untuk tampil lebih baik.

3. Kesadaran diri

Ketika individu sadar sedang diamati, mereka mungkin menjadi lebih sadar akan tindakan mereka dan berusaha untuk memenuhi harapan yang dirasakan, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja.

4. Pengaruh sosial

Kehadiran orang lain dapat menciptakan dinamika sosial di mana karyawan mungkin merasakan tekanan untuk mematuhi norma atau harapan tertentu, sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas.

4. Pertukaran Udara

Pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik para karyawan sedangkan pertukaran udara yang kurang dan pengap mudah menimbulkan kelelahan para karyawan. Untuk menimbulkan udara yang cukup maka manajer harus diperhatikan ventilasi udara.

5. Jaminan terhadap keamanan

Menimbulkan ketenangan Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan ketenangan akan mendorong kinerja karyawan. Rasa aman disini adalah keamanan yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja, yakni keamanan terhadap kendaraan yang memilikinya karena tidak dapat mengawasi kendaraannya secara langsung.

2.1.7 *Turnover Intention*

A. **Pengertian *Turnover Intention***

(Zhang et al., 2019) mendefinisikan turnover intention sebagai cerminan dari kemungkinan (subjektif) bahwa seseorang akan meninggalkan posisinya saat ini dalam jangka waktu tertentu. Price (2016) menegaskan bahwa, sebaliknya, keinginan berpindah

seseorang mengacu pada kesiapan atau niat perilaku untuk berpindah sebelum benar-benar terjadi (Memon et al., 2021).

March & Simon (2018) mendefinisikan perputaran sukarela sebagai "individu" yang melangkah keluar dari batas-batas organisasi, yang berlawanan dengan perputaran atau keluar, yang diatur dan dipaksakan oleh organisasi (Memon et al., 2021).

Perilaku intensi keluar menyiratkan bahwa karyawan cenderung keluar dari organisasi saat ini, Price (2016) mendefinisikan perilaku turnover pada awalnya sebagai "perpindahan karyawan ke organisasi lain" (Ernawati et al., 2022).



Jacobs & Roodt (2017) mendefinisikan keinginan untuk berpindah sebagai keputusan mental apakah akan tetap bertahan di pekerjaan saat ini, berhenti dari karir saat ini, atau mencari pekerjaan baru (Omar et al., 2020). Rossano (2015) mendefinisikan turnover sebagai ketika seorang karyawan keluar dari perusahaan secara sukarela, dengan pengecualian pensiun yang dipaksakan atau pensiun sukarela dengan imbalan finansial (Orazbayeva et al., 2021).

Shahnawaz & Jafri (2009) menggambarkan turnover sebagai tingkat pergantian tenaga kerja dalam suatu organisasi selama periode waktu tertentu (Nassani et al., 2021). Abassi & Hollman (2020) mendefinisikan turnover sebagai perpindahan karyawan di dalam pasar tenaga kerja, perpindahan ini dapat terjadi antara pemberi kerja dengan karyawan, maupun antara karyawan dengan pengangguran (Omar et al., 2020).

Karyawan yang memiliki kecenderungan ingin meninggalkan posisinya karena alasan pribadi dikatakan memiliki turnover intention (Ardan & Jaelani, 2021). Kinerja karyawan dalam perusahaan diduga dipengaruhi secara negatif oleh turnover intention (Mayahasa et al., 2023).

Menurut Cochen & Ronit (2017), pergantian karyawan adalah masalah signifikan yang harus diatasi oleh bisnis karena tingkat perputaran karyawan yang tinggi menghasilkan biaya yang lebih besar bagi organisasi untuk mempekerjakan kembali dan melatih staf (Bacchetti et al., 2022).

B. Faktor Penyebab Terjadinya *Turnover Intention*

Naidoo (2016), berpendapat bahwa terdapat 5 faktor yang dapat menyebabkan terjadinya turnover intention yang terjadi di dalam diri karyawan di dalam suatu organisasi:

1. Faktor individu

Merupakan faktor yang termasuk usia, jenis kelamin, perilaku dari karyawan dan sifat

2. Faktor pekerjaan

Merupakan faktor termasuk orientasi karir, karakteristik pekerjaan dan indikator demografi

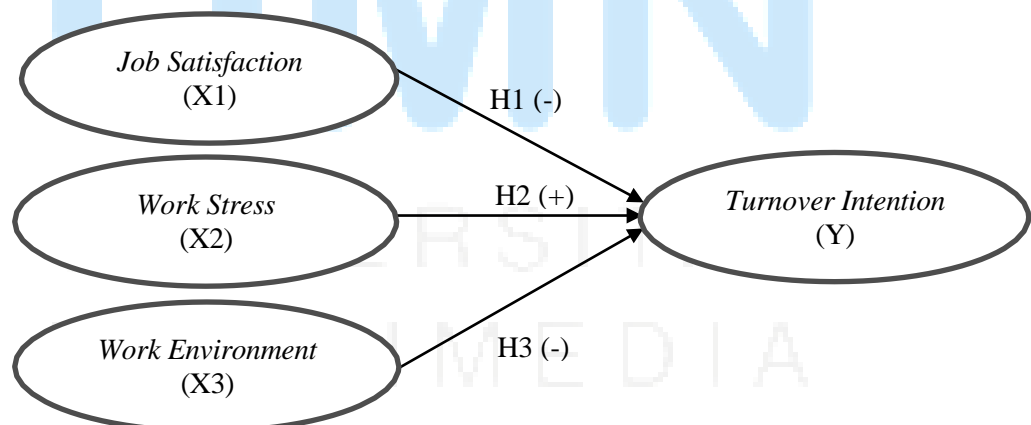
3. Faktor psikologis

Merupakan faktor termasuk kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, pengembangan karir dan kompensasi serta benefit

2.2 Model Penelitian

Penelitian ini bersumber pada penelitian terdahulu dari Kurniawaty dkk (2019). Peneliti melakukan modifikasi terhadap variabel penelitian Kurniawaty dkk (2019) yaitu pada variabel *job satisfaction* dimana dipengaruhi dulu oleh *work stres* dan *work environment*, baru mempengaruhi terbentuknya *turnover intention*. Sedangkan pada penelitian ini, *job satisfaction* digambarkan secara langsung terhadap *turnover intention*.

Hal ini dilakukan untuk mengetahui dampak dari *job satisfaction*, *work stress*, dan *work environment* terhadap *turnover intention*. Dimana juga untuk memfokuskan dalam menurunkan tingkat *turnover intention* sehingga treatment dalam mengatasi masalah ini dapat dilakukan lebih spesifik.



Gambar 2.3 Model Penelitian

Sumber : Yang dan Chen et al. (2020), Dimodifikasi oleh Penulis (2023)

Berdasarkan model penelitian yang sudah dipaparkan diatas, diambil beberapa hipotesis untuk membantu dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H1 : Job Satisfaction memiliki pengaruh negatif terhadap Turnover Intention

H2 : Work Stress memiliki pengaruh positif terhadap Turnover Intention

H3 : Work Environment memiliki pengaruh negatif terhadap Turnover Intention

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.2 Pengaruh Job Satisfaction terhadap Turnover Intention

Setiap karyawan memiliki tingkat kesenangan yang berbeda-beda berdasarkan nilai-nilai yang relevan baginya. Semakin suatu pekerjaan dievaluasi sesuai dengan preferensinya, semakin puas dia dengan pekerjaan tersebut. Menurut Veronica Tarigan (dalam Surya, 2022) *job satisfaction* berkontribusi terhadap *turnover intention* karyawan atau niat untuk meninggalkan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat James L. Price dan Charles W. Mueller (1981, dalam Surya, 2022) bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.

Selain itu, menurut Rong-Cha Jou et. all (2012, dalam dalam (Tifani, 2023) menunjukkan hasil negative antara *turnover intention* dan *job satisfaction*. Sehingga hal ini memberikan bukti bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Chen et.al (2019) juga mendapatkan hasil penelitian yaitu data yang mereka oleh menunjukkan bahwa *job satisfaction* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan dari beberapa penelitian diatas mengenai *job satisfaction* terhadap *turnover intention*, maka diambil hipotesis sebagai berikut:

H1: *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

2.3.3 Pengaruh Work Stress terhadap Turnover Intention

Menurut (Robbins, 2018) Stres di tempat kerja adalah keadaan dinamis di mana seseorang menghadapi peluang, keterbatasan, atau

tuntutan yang terkait dengan apa yang benar-benar diinginkannya, atau di mana hasilnya dipertentangkan sebagai hal yang signifikan dan tidak diketahui. Menurut Handoko (2016), ada dua hal yang berkontribusi terhadap stres: masalah di tempat kerja dan masalah di rumah karyawan (Pandhita et al., 2022).

Menurut Mangkunegara (2019), stres kerja adalah ketegangan yang dirasakan karyawan dalam mengelola pekerjaannya. Peningkatan stres kerja akan berdampak pada niat untuk keluar. Stres kerja yang berlebihan di antara karyawan telah dikaitkan dengan pergantian sukarela (Robbins, 2018). Niat karyawan untuk berpindah tumbuh seiring dengan meningkatnya stres kerja.

Selain itu, menurut Prasetio et.al (2018) menemukan bahwa karyawan merasa tingkat stress yang lebih tinggi dalam bekerja, mereka akan cenderung memilih untuk berhenti dari pekerjaan tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasetio et.al (2018) yaitu *work stress* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian dari Yim et al. (2017) juga mendapatkan hasil yang mana menunjukkan bahwa *work stress* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Menurut LJ Labrague et al. (2018) juga mendapatkan hasil penelitian dimana data yang mereka olah menunjukkan bahwa *work stress* secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian diatas, maka hipotesis yang diambil adalah:

H2: *Work Stress* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*.

2.3.4 Pengaruh *Work Environment* terhadap *Turnover Intention*

Lingkungan kerja yang kondusif dapat membuat karyawan nyaman dalam bekerja. Kelengkapan fasilitas juga menjadi salah satu faktor di lingkungan kerja. Semakin lengkap fasilitas yang diterima oleh karyawan untuk menunjang pekerjaannya maka semakin rendah

niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain (Halimah et al 2016)

Menurut (Robbins, 2018), Sikap seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaannya, atau kepuasan kerja, menunjukkan perbedaan antara jumlah pengakuan yang mereka rasa pantas mereka terima dan jumlah aktual yang mereka terima. Karyawan yang sangat puas dengan pekerjaan mereka akan mendekati pekerjaan mereka dengan positif. Sebaliknya, ketidakpuasan akan menyebabkan pekerja memiliki sikap yang buruk terhadap pekerjaan mereka. Faktor lain yang berkontribusi terhadap ketidakbahagiaan karyawan mungkin adalah promosi yang jarang dilakukan oleh perusahaan. Selain itu, kurangnya inisiatif organisasi untuk membina hubungan yang lebih dekat antara bawahan dan atasan mengakibatkan hubungan kerja yang kurang solid.

Berdasarkan dari hasil penelitian diatas, maka hipotesis yang diambil adalah:

H3: *Work Environment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*



2.4 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1.	Margo Yonathan Purba dan Sangkala Ruslan (2020)	DIJEVA: <i>Dinasti Internasional Journal Of Economics, Finance, and Accounting</i>	<i>Influence Compensation, Career Development And Job Satisfaction To Turnover Intention.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan antara job satisfaction dengan turnover intention 2. Terdapat hubungan antara compensation dengan turnover intention 3. Terdapat hubungan career development dengan turnover intention 4. Terdapat hubungan yang simultan antara compensation, career development, dan job satisfaction dengan turnover intention 	Melalui penelitian ini dapat mengetahui pengaruh job satisfaction terhadap turnover intention serta definitif dari variabel tersebut sebagai landasan dalam penelitian ini.
2.	Gabriela Lintang Cristandy, Yohana F. Cahya Palupi Meilan (2022)	<i>Budapest International Research and Critics Institute-Journal</i>	<i>The Effect of Work Stress and Work-Family Conflict on Turnover Intention through Job Satisfaction (Case Study on Nurses at XYZ Hospital in Tasikmalaya)</i>	1. Work stress, dan juga work-family conflict akan memberikan pengaruh secara positif dan juga signifikan terhadap turnover intention melalui job satisfaction. sehingga bila terdapat stress kerja dan juga work-family conflict yang positif, maka	Melalui penelitian ini dapat mengetahui pengaruh job satisfaction dan work stress terhadap turnover intention serta definitif dari variabel tersebut sebagai landasan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

				kepuasan kerja juga akan tinggi, sehingga menyebabkan turnover intention yang tinggi juga.	
3.	Clara Dini Ayunita, Mulatsih, M. Ali Iqbal, Edi Subarkah (2022)	<i>Budapest International Research and Critics Institute-Journal</i>	<i>The Influence of Work Environment, Job Stress, and Job Satisfaction as Intervening Variables on Turnover Intention of Hotel Employees XYZ</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan antara work stress dengan turnover intention 2. Terdapat hubungan antara work environment dengan turnover intention. 3. Terdapat hubungan antara job satisfaction dengan turnover intention. 	Melalui penelitian ini dapat mengetahui pengaruh job satisfaction, work stress, dan work environment terhadap turnover intention serta definitif dari variabel tersebut sebagai landasan dalam penelitian ini.
4...	Anisah Ulfah Fauziyya, Erry Rimawan, Tubagus Hendri Febriana, Febri Winday (2020)	<i>International Journal of Innovative Science and Technology</i>	<i>Analysis Influence of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Work Stress on Turnover Intention of Outsourcing Employee in Automotive Company at PT. XYZ</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan antara work stress dengan turnover intention 2. Terdapat hubungan antara job satisfaction dengan turnover intention. 3. Terdapat hubungan antara organizational commitment dengan turnover intention. 	Melalui penelitian ini dapat mengetahui pengaruh job satisfaction dan work stress terhadap turnover intention serta definitif dari variabel tersebut sebagai landasan dalam penelitian ini
5.	Muhammad Arkan Raihan dan Chaerudin Chaerudin (2021)	<i>Dinasti Internasional Journal Of Education Management and Social Science</i>	<i>Influence Compensation, Workload And Job Satisfaction To Turnover Intention</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan antara job satisfaction dengan turnover intention. 2. Terdapat hubungan antara compensation dengan turnover intention. 	Melalui penelitian ini dapat mengetahui pengaruh job satisfaction terhadap turnover intention serta definitif dari

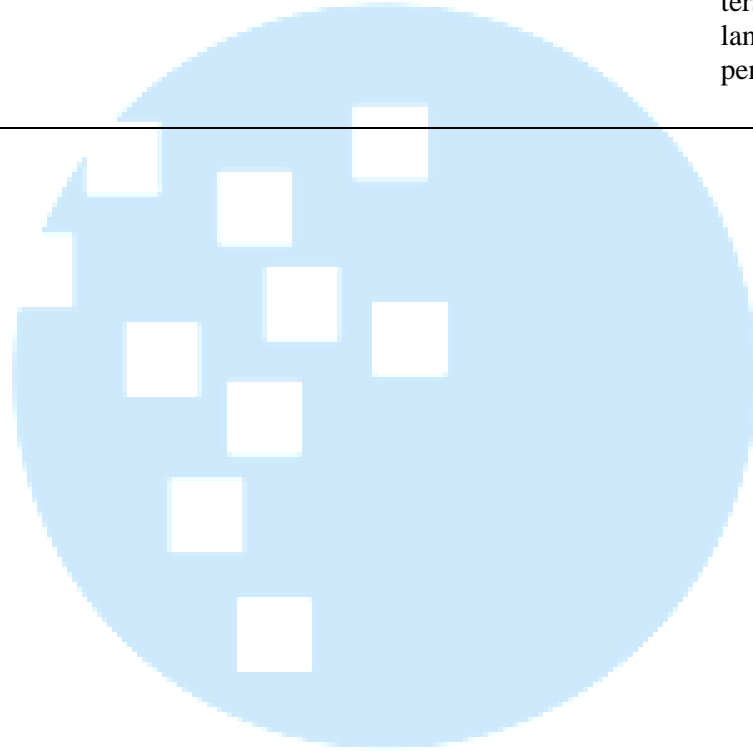
			3. Terdapat hubungan workload dengan turnover intention,	variabel tersebut sebagai landasan dalam penelitian ini.	
6.	Diki Nurdiansyah, Parwoto Parwoto, Ahmad Badawi Saluy (2022)	<i>European Journal Of Bussiness and Management Research</i>	<i>The Influence of Leadership, Motivation and Work Stress on Turnover Intention of PT. BCA Finance Karawang Branch</i>	<p>1. Terdapat hubungan antara work stress dengan turnover intention</p> <p>2. Terdapat hubungan antara leadership dengan turnover intention.</p> <p>3. Terdapat hubungan antara motivasi dengan turnover intention.</p>	Melalui penelitian ini dapat mengetahui pengaruh work stress terhadap turnover intention serta definitif dari variabel tersebut sebagai landasan dalam penelitian ini.
7.	Nicodemus Filipi Apthioman, Rudy Pramono (2021)	<i>Budapest International Research and Critics Institute-Journal</i>	<i>The Effect of Work Stress, Workload, and Work Motivation of Employees of the Investment Banking Division of PT. XYZ During the Implementation of Work From Home on Turnover Intention</i>	<p>1. Work stress, workload dan juga work motivation akan memberikan pengaruh secara positif dan juga signifikan terhadap turnover intention. sehingga bila terdapat workstress, workload dan juga work motivation yang positif, maka kepuasan kerja juga akan tinggi, sehingga menyebabkan turnover intention yang <u>tinggi juga</u></p>	Melalui penelitian ini dapat mengetahui pengaruh work stress terhadap turnover intention serta definitif dari variabel tersebut sebagai landasan dalam penelitian ini.

8.	Luh Devi Kristy Adnyani, I Wayan Gede Supartha (2020)	<i>American Journal of Humanities and Social Sciences Research</i>	<i>Job Stress Influences Turnover Intention with Job Satisfaction As a Mediating Variable In The Kasih Villas & Spa Seminyak</i>	1. Job satisfaction serta turnover intention sebagai variabel exogenous memberikan efek positif dan signifikan terhadap work stress. 2. Job Satisfaction tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap turnover intention. 3. Job satisfaction dapat berperan sebagai variabel mediasi pada turnover Intention	Penelitian tersebut memiliki variabel mediasi yaitu work stress, dan didapati job satisfaction berperan sebagai variabel mediasi. untuk itu penelitian ini akan melihat variabel turnover intention sebagai variabel independen
9.	Nilam Ayuningtyas, Imam Wibowo, Partogi Samosir. (2020)	<i>IOSR Journal Of Humanities And Social Science</i>	<i>The Effect Of Job Embeddedness And Job Satisfaction On Turnover Intention: Organizational Trust As Mediation Variable In The Deka Marketing Research</i>	1. Terdapat hubungan antara Job satisfaction dengan turnover intention. 2. Terdapat hubungan antara job embeddedness dengan turnover intention. 3. Organizational trust dapat berperan sebagai variabel mediasi pada turnover Intention	Melalui penelitian ini dapat mengetahui pengaruh Job satisfaction terhadap turnover intention serta definitif dari variabel tersebut sebagai landasan dalam penelitian ini.
10.	Yusuf Abdulrahim Otori, Adamu Ndanusa, Henry Eggon Ahmed, Abdullahi Abubakar	<i>Lapai International Journal Administratio n</i>	<i>Work Stress, Job Satisfaction And Teachers ' Turnover Intention In Zaria Metropolis: The Moderating Role Of Self Efficacy</i>	1. Terdapat hubungan antara job satisfaction dengan turnover intention. 2. Terdapat hubungan antara work stress dengan turnover	Melalui penelitian ini dapat mengetahui pengaruh job satisfaction dan work stress terhadap turnover

Sadiq (2018)

intention.

intention serta definitif dari variabel tersebut sebagai landasan dalam penelitian ini.



UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA