

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA BERFIKIR, DAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Self-Determination Theory*

Self Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan pada tahun 1985 merupakan teori motivasi kontemporer dari motivasi manusia yang berfokus pada perkembangan dan fungsi perilaku dalam konteks sosial. Dalam konteks organisasi, SDT menjelaskan bahwa kualitas motivasi dan *well being* karyawan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kebutuhan psikologis dasar mereka otonomi, kompetensi, dan keterkaitan dipenuhi oleh lingkungan kerja. Teori ini menawarkan kerangka yang kuat untuk memahami bagaimana berbagai variabel organisasional, seperti kepemimpinan, sistem penghargaan, dukungan sosial, dan kebijakan kerja, berkontribusi terhadap motivasi otonom, keterlibatan, dan sikap karyawan terhadap organisasi, termasuk *turnover intention*.

SDT berporos pada tiga kebutuhan psikologis dasar yang bersifat universal yaitu: otonomi (*autonomy*), kompetensi (*competence*), dan keterkaitan (*relatedness*). Ryan dan Deci (2017) menyebut ketiga kebutuhan ini sebagai nutrisi psikologis yang penting bagi pertumbuhan, integritas diri, dan kesejahteraan manusia, sama pentingnya dengan kebutuhan fisik dalam konteks biologis.

Otonomi (*autonomy*) merujuk pada kebutuhan individu untuk meregulasi pengalaman dan tindakannya sendiri secara sukarela, konsisten dengan nilai-nilai pribadi, dan didasari kemauan diri (*self-endorsed*). Otonomi tidak berarti terlepas dari orang lain, melainkan berkaitan dengan kualitas pengalaman apakah seseorang merasa bertindak karena keinginan sendiri atau karena tekanan eksternal yang tidak terintegrasi ke dalam dirinya.

Kompetensi (*competence*) adalah kebutuhan untuk merasa efektif, mampu menguasai tugas, dan berkembang dalam konteks yang dianggap penting bagi individu. Kebutuhan ini terlihat dalam dorongan untuk menyelesaikan tantangan, memahami lingkungan, dan merasakan kemajuan dalam penguasaan keterampilan.

Keterkaitan (*relatedness*) berkaitan dengan kebutuhan untuk merasa terhubung, diterima, dan dihargai dalam hubungan sosial, baik dalam skala interpersonal maupun organisasi. Kebutuhan ini tidak hanya meliputi kebutuhan

menerima kepedulian dari orang lain, tetapi juga kebutuhan untuk memberi kontribusi dan merasa bermakna bagi orang lain.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2023) manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah disiplin ilmu sekaligus seni dalam mengelola hubungan dan peran tenaga kerja secara tepat guna, sehingga dapat berkontribusi optimal dalam pencapaian tujuan organisasi, pemenuhan kepentingan karyawan, serta kebaikan masyarakat luas.

Menurut Dessler (2017) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan pemberdayaan individu dalam suatu organisasi, mencakup berbagai fungsi manajerial seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemberian penghargaan, hingga evaluasi kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Bangun (2012) berpandangan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup serangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan tenaga kerja, pengarahan, serta pengendalian terhadap fungsi-fungsi operasional perusahaan guna mewujudkan tujuan organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli di atas, manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan sebuah disiplin ilmu sekaligus seni dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan tenaga kerja, pengarahan, serta pengendalian. Lebih dari itu, bidang ini juga mencakup penetapan kebijakan dan upaya pemberdayaan individu melalui berbagai aspek pengelolaan SDM seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemberian apresiasi, dan evaluasi kinerja, dengan tujuan akhir mendorong tercapainya sasaran perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan sebuah perusahaan salah satunya tercermin dari sejauh mana tim mampu menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2023) mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Perencanaan: Merancang program kepegawaian guna memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara tepat dan efisien.
2. Pengorganisasian: Menyusun pembagian peran, tanggung jawab, serta pola koordinasi antar karyawan dalam kerangka struktur organisasi yang ada.
3. Pengarahan: Mendorong dan menggerakkan karyawan agar memberikan kontribusi terbaik melalui penugasan yang terarah dan kepemimpinan yang solid demi tercapainya tujuan organisasi.
4. Pengendalian: Memantau dan mengawasi karyawan agar senantiasa mematuhi ketentuan perusahaan serta bekerja selaras dengan rencana yang telah disusun sebelumnya.
5. Pengadaan: Serangkaian proses mulai dari perekrutan, penyaringan, hingga penempatan tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.
6. Pengembangan: Meningkatkan kemampuan teknis, wawasan teoretis, dan integritas moral karyawan melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan yang terstruktur.
7. Kompensasi: Pemberian imbalan yang proporsional dan berkeadilan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi dan kontribusi karyawan.
8. Pengintegrasian: Menyelaraskan kepentingan organisasi dengan aspirasi karyawan demi terwujudnya hubungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan: Serangkaian upaya untuk menjaga kesehatan fisik, kestabilan mental, serta loyalitas karyawan agar produktivitas mereka tetap terjaga dalam jangka panjang.
10. Kedisiplina: Membangun kesadaran dan kepatuhan karyawan terhadap peraturan internal perusahaan serta norma-norma yang berlaku di lingkungan sosial.
11. Pemberhentian: Pengakhiran hubungan kerja yang dilandasi oleh berbagai pertimbangan, baik yang bersumber dari dalam organisasi, faktor eksternal, maupun ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.1.3. *Turnover Intention*

2.1.3.1. Pengertian *Turnover Intention*

Turnover intention adalah proses evaluasi seseorang terhadap keinginan untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi secara sukarela, keinginan ini di mana masih sebatas rencana, belum terealisasi dalam tindakan nyata. Seperti yang dijelaskan Menurut Mobley dalam buku Hom *et al* (2020) niat untuk keluar dari pekerjaan bukan merupakan suatu tindakan yang muncul secara mendadak, melainkan merupakan hasil dari proses berpikir yang berlangsung secara bertahap. Proses tersebut diawali saat karyawan mulai melakukan evaluasi terhadap pekerjaannya dan mengalami ketidakpuasan, yang selanjutnya memunculkan pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan *thinking of quitting*. Tahap berikutnya ditandai dengan timbulnya keinginan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain *intention to search* serta melakukan perbandingan antara keuntungan yang ditawarkan perusahaan lain dengan kondisi di tempat kerja saat ini. Apabila pekerjaan lain dinilai memberikan keuntungan yang lebih baik, maka akan terbentuk intensi yang kuat untuk keluar dari pekerjaan *intention to quit*, yang pada akhirnya dapat mendorong karyawan untuk mengambil keputusan mengundurkan diri secara nyata. (Hom *et al.*, 2020)

Menurut Hom *et al* (2020) *turnover intention* adalah niat sadar seorang karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya. Niat ini bukan muncul tiba-tiba, melainkan hasil dari proses berpikir yang panjang. Dalam teori ini, seseorang biasanya melewati tiga tahapan sebelum benar-benar keluar mulai dari sering memikirkan untuk berhenti, kemudian aktif mencari lowongan di tempat lain, hingga akhirnya membulatkan tekad untuk mengundurkan diri dalam waktu dekat. Jadi, niat ini merupakan langkah mental terakhir sebelum seseorang benar-benar meninggalkan Perusahaan (Hom *et al.*, 2020)

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat diartikan bahwa *turnover intention* adalah niat atau kecenderungan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan meninggalkan organisasinya secara sukarela. Fenomena ini merupakan akumulasi dari proses berpikir yang diawali oleh rasa tidak puas, yang kemudian berkembang menjadi rencana sadar untuk mencari pekerjaan baru. Bagi perusahaan, *turnover intention* harus dilihat sebagai sinyal peringatan dini jika angka niat keluar ini tinggi,

maka manajemen perlu segera melakukan perbaikan pada kebijakan sumber daya manusia sebelum kehilangan talenta-talenta terbaiknya secara permanen.

2.1.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* menurut: Menurut Sari & Aprilia (2025) turnover intention dipicu oleh tujuh faktor utama:

1. Organisasi: Minimnya dukungan sosial, tunjangan, bonus, serta sulitnya pengembangan karier dan menurunnya kepercayaan pada organisasi.
2. Komitmen: Rendahnya loyalitas dan keengganan karyawan untuk berkontribusi bagi kepentingan organisasi.
3. Individu: Ketidaksesuaian kompetensi dengan beban kerja serta jaminan keselamatan kerja yang kurang memadai.
4. Kepuasan Kerja: Ketidaklayakan upah, fasilitas kerja yang terbatas, dan hubungan yang tidak harmonis antar rekan kerja.
5. Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang intimidatif serta minimnya pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
6. Lingkungan Kerja: Kondisi kerja yang berisiko dan hambatan dalam menerapkan kebijakan organisasi.
7. Motivasi: Sifat pekerjaan yang terlalu monoton dan ketidaksesuaian tugas dengan minat karyawan.

2.1.3.3. Dimensi *Turnover Intention*

Merujuk pada model kognitif Mobley dalam Jayasri & Annisa (2023) berikut ini 3 dimensi *Turnover Intention*:

1. Pikiran untuk Berhenti (*Intention to Stop*): Munculnya ide atau pemikiran sadar untuk meninggalkan pekerjaan akibat ketidakpuasan.
2. Niat Mencari Kerja (*Job Search*): Upaya aktif karyawan dalam mencari informasi dan alternatif lowongan pekerjaan di perusahaan lain.
3. Niat untuk Keluar (*Trouths to leave*): Kebulatan tekad atau rencana pasti karyawan untuk mengundurkan diri dalam waktu dekat.

Sedangkan menurut Dewi & Iqbal (2023) dimensi *Turnover intention* terdapat tiga dimensi yaitu:

1. *Thought of Quitting*: Berpikir untuk Berhenti kepikiran untuk berhenti kerja
2. *Intention to Quit*: Niat untuk Berhenti munculnya rasa ingin berhenti kerja

3. *Intention to search for another*: Niat untuk mencari yang lain upaya karyawan untuk mencari kerja ditempat lain.

2.1.3.4. Indikator *Turnover Intention*

Berdasarkan dimensi kognitif Mobley dalam Jayasri & Annisa (2023) indikator yang digunakan menurut Noermijati & Firdaus (2024) penelitian adalah sebagai berikut :

1. Pikiran untuk Berhenti (*Thinking of Quitting*): Tahap awal berupa munculnya pertimbangan atau renungan mental karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.
2. Niat Mencari Kerja (*Intention to Search*): Langkah aktif karyawan dalam mencari peluang kerja baru atau mengevaluasi alternatif pekerjaan di perusahaan lain.
3. Niat untuk Keluar (*Intention to Quit*): Tekad final dan kesungguhan karyawan untuk benar-benar memutuskan hubungan kerja dengan organisasi.

Sedangkan merujuk pada dimensi Dewi & Iqbal (2023) Menurut Adiputra & Milleny (2024) indikator yang digunakan adalah :

1. *Thoughts of getting out*: Munculnya pikiran atau ide di kepala karyawan untuk berhenti kerja karena merasa sudah tidak nyaman atau tidak cocok lagi.
2. *The desire to search for vacancies*: Karyawan mulai aktif mencari-cari info lowongan kerja baru, baik di internet maupun bertanya ke teman, sebagai persiapan untuk pindah.
3. *Desire to leave the company*: Keinginan kuat dan keputusan bulat karyawan untuk segera mengundurkan diri dan meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja.

Sedangkan menurut Pradnyantari & Dewi (2025) indikator yang digunakan pada variabel *turnover intention* yaitu :

1. *Thoughts of Quitting*: Kondisi di mana karyawan mulai sering memikirkan atau mempertimbangkan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya.
2. *The Desire to Leave*: Adanya dorongan atau niat yang kuat dari dalam diri karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi.

3. *Desire to Look for Another Job*: Tindakan nyata atau rencana karyawan untuk mulai mencari alternatif pekerjaan di tempat lain sebagai pengganti pekerjaan saat ini.

2.1.4. Kepuasan Kerja

2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2024) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari hasil penilaian atas berbagai atribut yang melekat pada peran tersebut. Secara teoritis, individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung memaknai tanggung jawab profesionalnya dengan cara yang positif. Sebaliknya, karyawan yang mengalami penurunan kepuasan kerja lebih rentan mengembangkan pandangan negatif terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Mengingat kepuasan kerja merupakan salah satu sikap kerja yang paling berpengaruh bagi keberlangsungan dan produktivitas organisasi, pemahaman yang mendalam terhadap variabel ini menjadi hal yang tidak dapat diabaikan dalam kajian perilaku organisasi yang lebih luas. (Robbins & Judge, 2024)

Menurut Hasibuan (2023) Kepuasan kerja dapat dimaknai sebagai kondisi emosional yang positif di mana seseorang merasa nyaman dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Kondisi ini tercermin melalui semangat kerja, tingkat kedisiplinan, serta capaian prestasi yang diraih dalam menjalankan tugas. Rasa kepuasan tersebut dapat dirasakan secara langsung di dalam lingkungan pekerjaan, di luar ranah pekerjaan, maupun sebagai perpaduan dari keduanya. (Hasibuan, 2023)

Menurut Herzberg dalam Busro (2018) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang muncul dalam diri seseorang terhadap pekerjaan yang dijalannya. Perasaan ini lahir ketika seseorang melakukan evaluasi dengan cara membandingkan antara hasil nyata yang diperoleh dari pekerjaannya dengan ekspektasi yang telah dimiliki sebelumnya. Apabila kenyataan yang dialami ternyata sesuai atau bahkan melampaui harapan awal, maka rasa puas terhadap pekerjaan tersebut pun akan terbentuk dengan sendirinya. (Busro, 2018)

2.1.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2024) mengidentifikasi sejumlah faktor yang turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Kondisi Pekerjaan (*Job Conditions*): Karyawan merasa puas jika pekerjaannya menarik, tidak membosankan dan memberikan kebebasan dalam bekerja
2. Kepribadian (*Personality*): Kepuasan ternyata juga datang dari dalam diri. Orang yang percaya diri dan yakin akan kemampuannya cenderung lebih mudah merasa puas dibandingkan orang yang sering ragu pada diri sendiri. Selain itu, seseorang akan lebih bahagia jika pekerjaan yang ia lakukan sesuai dengan minat dan bakatnya (*person-job fit*).
3. Gaji (*Pay*): Uang memang penting untuk memotivasi orang agar mau bekerja. Namun, setelah gaji tersebut cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari yang nyaman, penambahan gaji tidak lagi berpengaruh besar terhadap kebahagiaan.

Menurut Hasibuan (2023) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang berkontribusi dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Balas jasa yang adil dan layak: Kepuasan akan tercapai jika karyawan merasa kompensasi yang diterima sebanding dengan beban tugas dan prestasi kerjanya, serta mampu memenuhi kebutuhan hidup secara layak.
2. Penempatan yang adil dan sesuai dengan keahlian: Prinsip *the right man on the right place* sangat penting. Karyawan akan lebih puas jika tugas yang diberikan sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikannya, sehingga ia bisa bekerja secara maksimal.
3. Berat ringannya pekerjaan: Hal ini berkaitan dengan kapasitas karyawan. Pekerjaan yang terlalu berat dapat menimbulkan stres, sedangkan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan fisik dan mental akan menciptakan kenyamanan dalam bekerja.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan: Lingkungan kerja fisik yang bersih dan nyaman, serta hubungan sosial yang harmonis antar sesama rekan kerja, sangat berpengaruh pada ketenangan batin karyawan saat bekerja.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan: Ketersediaan alat, mesin, atau teknologi yang memadai sangat memudahkan karyawan dalam menyelesaikan

tugasnya. Fasilitas yang lengkap akan meminimalisir hambatan teknis dan meningkatkan kepuasan.

6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya: Pemimpin yang suportif, demokratis, dan mampu memberikan arahan yang jelas akan membuat bawahan merasa dihargai dan termotivasi untuk bertahan di perusahaan.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak: Pekerjaan yang bervariasi cenderung lebih memuaskan karena memberikan tantangan baru. Sebaliknya, pekerjaan yang sifatnya rutin dan membosankan dapat menurunkan semangat kerja karyawan

Menurut Herzberg terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berikut ini faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Faktor psikologis: Faktor ini berkaitan dengan kondisi kejiwaan dan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan tugas yang diberikan oleh atasannya, biasanya faktor ini yang menentukan kenyamanan seseorang secara mental di tempat kerja.
2. Faktor sosial: Faktor ini berhubungan dengan kualitas interaksi antar rekan kerja di lingkungan kerja. Kepuasan kerja dapat terjadi dengan hubungan yang harmonis, dukungan sosial, dan kerja sama tim yang solid, antar rekan sejawat maupun atasan ini menentukan kenyamanan karyawan dalam bersosialisasi di Perusahaan.
3. Faktor fisik: Faktor ini mencakup kondisi kenyamanan karyawan dengan fasilitas dan alat yang ada di kantor untuk menunjang pengerjaan tugas atau lingkungan kerja yang bersih suhu ruangan dan pencahayaan yang baik, ketersediaan ini sangat mempengaruhi kesehatan fisik dan efisiensi kerja karyawan, dan pada akhirnya berdampak pada kepuasan karyawan.
4. Faktor finansial: Faktor ini berupa imbalan atau jaminan kompensasi yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaannya. Ini berupa besaran gaji, bonus, tunjangan, dan jaminan, pemenuhan kebutuhan finansial ini membuat karyawan merasa puas dan aman bekerja di perusahaan. (Busro, 2018)

2.1.4.3. Dimensi Kepuasan Kerja

Berdasarkan pandangan Robbins & Judge (2024) kepuasan kerja diukur melalui metode Penjumlahan Aspek Pekerjaan (*Summation of Job Facets*). Pendekatan ini memandang kepuasan sebagai akumulasi dari berbagai elemen pekerjaan, Dimensi-dimensi tersebut meliputi:

1. Jenis Pekerjaan (*Type of Work*): Tugas-tugas yang dilakukan sehari-hari.
2. Keterampilan (*Skills needed*): Kesesuaian tugas dengan keahlian.
3. Supervisi (*Supervision*): Kualitas dukungan dari atasan.
4. Gaji Saat Ini (*Present Pay*): Kesesuaian upah yang diterima.
5. Peluang Promosi (*Promotion Opportunities*): Kesempatan untuk naik jabatan.
6. Budaya (*Culture*): Kecocokan dengan nilai-nilai organisasi.
7. Hubungan dengan Rekan Kerja (*Relationships with Coworkers*): Kualitas interaksi sosial di kantor.

Menurut Marcella (2022) dimensi kepuasan kerja terdapat 5 dimensi yang digunakan yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri: Sejauh mana tugas yang dikerjakan dianggap menarik, memberikan kesempatan belajar, dan memberikan tanggung jawab kepada karyawan.
2. Upah: Jumlah kompensasi finansial yang diterima dan sejauh mana hal tersebut dianggap adil dibandingkan dengan beban kerja atau upah di perusahaan lain.
3. Kesempatan promosi: Adanya peluang bagi karyawan untuk berkembang secara karier dan naik ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.
4. Penyelia: Kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis, dukungan emosional, serta arahan yang jelas kepada bawahannya.
5. Rekan sekerja: Kualitas hubungan antar sesama rekan kerja, termasuk dukungan sosial dan tingkat kerja sama dalam lingkungan kantor.

Menurut Dewi & Iqbal (2023) dimensi kepuasan kerja terdapat lima dimensi yaitu:

1. *Work*: Kepuasan terhadap tugas yang menantang, bervariasi, dan tidak membosankan.
2. *Wage*: Kepuasan terhadap jumlah upah dan persepsi keadilan sistem penggajian.

3. *Supervisor*: Kepuasan terhadap dukungan, bimbingan, dan perlakuan dari pimpinan.
4. *Promotion*: Kepuasan terhadap ketersediaan peluang untuk naik jabatan di masa depan.
5. *Co-Worker*: Kepuasan terhadap hubungan sosial dan kerja sama antar sesama karyawan.

2.1.4.4. Indikator Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada teori Robbins & Judge (2024) yang kemudian dikembangkan menjadi indikator penelitian menurut Noermijati (2024) adalah:

1. *Satisfaction with salary*: Kepuasan terhadap kesesuaian gaji, tunjangan, dan keadilan sistem pengupahan.
2. *Satisfaction with coworkers*: Kepuasan terhadap dukungan sosial, keramahan, dan kerja sama antar rekan kerja.
3. *Satisfaction with boss*: Kepuasan terhadap kualitas kepemimpinan, bimbingan, dan perlakuan adil dari atasan.
4. *Satisfaction with the work environment*: Kepuasan terhadap kondisi fisik tempat kerja, fasilitas, serta kenyamanan suasana kerja.
5. *Satisfaction with job*: Kepuasan terhadap isi tugas, tanggung jawab, dan rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Sedangkan menurut Sugianto *et al.* (2022) indikator kepuasan kerja terdapat 5 indikator diantaranya:

1. Menyukai pekerjaan: Rasa senang dan antusiasme terhadap isi tugas atau tanggung jawab harian.
2. Menyukai upah yang diberikan: Kepuasan terhadap jumlah gaji dan kompensasi yang diterima dari perusahaan.
3. Senang dapat promosi: Respon positif terhadap adanya peluang dan keadilan dalam kenaikan jabatan.
4. Senang diberi petunjuk kerja: Kepuasan terhadap arahan, bimbingan, dan komunikasi teknis dari atasan.
5. Senang persaingan kerja: Kepuasan yang muncul dari kompetisi yang sehat dan interaksi dinamis dengan rekan kerja.

Sedangkan menurut Pradnyantari & Dewi (2025) indikator pengukuram variabel kepuasan yang digunakan yaitu:

1. *Job Satisfaction*: Kepuasan terhadap isi tugas, tantangan, dan rasa bangga dalam menjalankan pekerjaan.
2. *Satisfaction with Wages*: Kepuasan terhadap kompensasi finansial dan persepsi keadilan gaji yang diterima.
3. *Satisfaction with Promotion*: Kepuasan terhadap kejelasan jalur karier dan kesempatan untuk naik jabatan.
4. *Satisfaction with Supervision*: Kepuasan terhadap kualitas kepemimpinan, dukungan, serta bimbingan dari atasan.
5. *Work colleague*: Kepuasan terhadap hubungan sosial, kerja sama, dan keharmonisan dengan rekan kerja.

2.1.5. *Worklife Balance*

2.1.5.1. Pengertian *Worklife Balance*

Konsep *worklife balance* telah menjadi perbincangan yang cukup luas dalam kajian manajemen, psikologi organisasi, maupun kesejahteraan individu. WLB sendiri merujuk pada kondisi di mana seseorang mampu menjaga keselarasan antara tuntutan profesional dan kehidupan di luar pekerjaannya. Secara lebih luas, konsep ini menggambarkan bagaimana seseorang dapat memenuhi tanggung jawab dalam dunia kerja tanpa harus mengabaikan kebutuhan personalnya, dan begitu pula sebaliknya.

Dalam gagasan ini, urusan pekerjaan maupun kehidupan personal sama-sama dipandang memiliki nilai yang setara, sehingga keduanya memerlukan pembagian waktu, fokus, dan tenaga yang proporsional. Namun perlu dipahami bahwa keselarasan ini tidak serta-merta berarti seseorang harus membagi waktunya secara sama rata antara bekerja dan menjalani kehidupan di luar pekerjaan, melainkan lebih kepada sejauh mana seseorang merasa nyaman dan tidak terbebani dalam mengelola keduanya secara bersamaan.

Menurut Greenhaus dan Beutell dalam Solehudin *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa *worklife balance* merupakan kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan berbagai tuntutan dari dunia kerja dan kehidupan personalnya secara selaras. Keselarasan yang dimaksud dalam hal ini adalah minimnya benturan

yang berarti antara kedua ranah tersebut, sehingga individu dapat menjalankan peran dan tanggung jawabnya, baik dalam lingkup profesional maupun personal, dengan cara yang optimal dan tidak saling mengganggu satu sama lain.

Sementara itu, Clark memperluas pemahaman mengenai WLB dengan mendefinisikannya sebagai perpaduan dan pemisahan yang berjalan secara efektif antara kehidupan profesional dan personal seseorang. Dalam sudut pandang ini, sasaran utamanya bukan terletak pada pembagian waktu yang merata, melainkan pada terciptanya rasa keselarasan yang benar-benar dirasakan oleh individu itu sendiri. Dengan demikian, yang menjadi titik perhatian utama adalah tingkat kepuasan yang diperoleh seseorang dalam menjalani kedua aspek kehidupannya, tanpa memandang seberapa besar porsi waktu yang dicurahkan pada masing-masing bidang tersebut.

Moorhead dan Griffin berpendapat bahwa *worklife balance* merupakan kapasitas seseorang dalam menyelaraskan tuntutan dari dunia kerja dengan berbagai kebutuhan yang ada dalam kehidupan pribadi dan lingkungan keluarganya. (Solehudin *et al.*, 2024)

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli di atas, *worklife balance* pada dasarnya merupakan kemampuan seseorang dalam menyelaraskan tuntutan dunia kerja dengan kebutuhan kehidupan personal dan keluarganya secara harmonis. Lebih dari sekadar pembagian waktu yang merata, konsep ini lebih menekankan pada sejauh mana seseorang mampu menjalankan peran profesional maupun personalnya tanpa adanya benturan yang berarti di antara keduanya.

2.1.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Worklife Balance*

Menurut Saputra & Masdupi (2025), terdapat sejumlah faktor yang turut menentukan seberapa jauh seseorang mampu mewujudkan *worklife balance* dalam kehidupannya. Faktor-faktor tersebut secara umum dapat dibagi ke dalam tiga kelompok utama:

1. **Beban kerja:** Tingginya beban kerja kerap menjadi penghalang terbesar bagi seseorang dalam mewujudkan WLB. Saat individu dituntut untuk bekerja melebihi jam normal atau menghadapi tekanan pekerjaan yang cukup berat, waktu yang tersedia untuk keluarga maupun kegiatan di luar pekerjaan pun menjadi semakin sempit.

2. **Fleksibilitas:** Penerapan kebijakan kerja yang lebih fleksibel, seperti sistem kerja jarak jauh maupun pengaturan jam kerja yang tidak kaku, terbukti dapat mendorong tercapainya WLB. Melalui kemudahan ini, karyawan memiliki ruang untuk menyesuaikan jadwal profesionalnya dengan berbagai keperluan dalam kehidupan sehari-hari.
3. **Dukungan organisasi:** Lingkungan dan budaya kerja yang kondusif terhadap keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan personal, misalnya melalui program bantuan karyawan maupun kebijakan cuti untuk kepentingan keluarga, memegang peranan yang cukup signifikan dalam membantu tenaga kerja meraih keseimbangan yang diharapkan.

2.1.5.3. Dimensi *Worklife Balance*

Guna memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai WLB, para peneliti telah menetapkan tiga dimensi pokok yang dijadikan tolok ukur dalam menilai keselarasan antara kehidupan profesional dan personal seseorang, sebagaimana dikemukakan oleh Nahar & Wirawan (2025). Adapun dimensi-dimensi tersebut meliputi:

1. *Time balance*: Dimensi ini merujuk pada kemampuan seseorang dalam membagi waktunya secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar lingkup profesional. Individu yang berhasil mencapai keseimbangan waktu yang baik umumnya mampu mengatur jadwal hariannya secara selaras, mencakup aktivitas kerja, kebersamaan bersama keluarga, waktu istirahat, maupun pemenuhan kebutuhan pribadi.
2. *Involvement balance*: Dimensi ini menggambarkan sejauh mana seseorang sanggup menjaga keseimbangan keterlibatan emosionalnya, baik dalam dunia kerja maupun kehidupan pribadinya. Seorang karyawan yang mampu mencurahkan fokus penuh pada pekerjaannya sambil tetap hadir secara emosional bagi orang-orang terdekatnya dinilai memiliki tingkat work-life balance yang lebih baik.
3. *Satisfaction balance*: Dimensi ini berkaitan dengan perasaan puas yang dialami seseorang dalam menjalankan peran profesional sekaligus peran personalnya. Individu yang merasa bahagia dengan pekerjaannya dan sekaligus merasa

terpenuhi dalam hubungan keluarga maupun waktu luang yang dimiliki dapat dikatakan telah berhasil mencapai tingkat *satisfaction balance* yang tinggi.

Menurut Fisher, Bulger, & Smith, dalam Solehudin *et al.* (2024) menjelaskan bahwa indikator *worklife balance* dapat diukur melalui empat komponen utama, yaitu:

1. *Work interference with personal life*: Komponen ini mencerminkan seberapa jauh aktivitas dan beban pekerjaan memberikan dampak yang mengganggu kehidupan pribadi seseorang di luar jam kerja.
2. *Personal life interference with work*: Komponen ini menggambarkan seberapa besar berbagai urusan dan kepentingan dalam kehidupan pribadi seseorang berpotensi menghambat maupun memengaruhi efektivitas dan produktivitasnya saat bekerja.
3. *Personal life enhancement of*: Komponen ini merujuk pada sejauh mana pengalaman serta kondisi kehidupan pribadi seseorang mampu memberikan pengaruh yang konstruktif terhadap kualitas dan performa kerjanya secara keseluruhan.
4. *Work enhancement of personal life*: Komponen ini mengacu pada seberapa jauh pengalaman yang didapatkan dari dunia profesional mampu memberikan nilai lebih dan berkontribusi dalam meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu yang bersangkutan.

2.1.5.4. Indikator *Worklife Balance*

Dalam penelitian Faqih *et al.* (2025) indikator pengukuran *worklife balance* yang digunakan adalah:

1. Keseimbangan waktu: Kemampuan seseorang dalam mengalokasikan waktunya secara proporsional antara tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi maupun keluarga.
2. Keseimbangan keterlibatan: Tingkat kehadiran psikologis dan kesiapan mental yang terjaga secara seimbang, baik ketika menjalankan peran profesional di lingkungan kerja maupun saat berada dalam kehidupan pribadi.
3. Keseimbangan kepuasan: Tingkat kepuasan yang selaras antara pencapaian dalam ranah karier dan rasa bahagia yang diperoleh dari kehidupan di luar dunia kerja.

Merujuk pada dimensi Fisher, Bulger, & Smith indikator *worklife balance* dalam Nahar & Wirawan (2025) yaitu:

1. Gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi: Seberapa jauh tekanan dan tuntutan pekerjaan, seperti kerja lembur atau tingkat stres yang tinggi, berdampak pada terganggunya kualitas waktu dan berbagai urusan dalam kehidupan pribadi seseorang.
2. Gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan: Seberapa besar persoalan rumah tangga atau masalah dalam kehidupan personal berpotensi mengikis konsentrasi dan menurunkan produktivitas seseorang saat menjalankan tugasnya di tempat kerja.
3. Peningkatan kehidupan pribadi dalam bekerja: Suatu kondisi di mana suasana hati yang baik atau keterampilan yang diasah dalam kehidupan pribadi turut memberikan pengaruh positif berupa tambahan energi dan semangat ketika seseorang menjalankan pekerjaannya.
4. Peningkatan pekerjaan dalam kehidupan pribadi: Suatu kondisi di mana rasa puas maupun kemampuan yang diperoleh dari lingkungan kerja membawa dampak yang menggembirakan dan memperkaya kualitas kehidupan pribadi seseorang.

Merujuk pada penelitian Septianini (2024) yang menjelaskan beberapa aspek *worklife balance* yakni menurut Fisher, Bulger, & Smith memberikan beberapa aspek *worklife balance* lalu digunakan sebagai indikator:

1. *Work interference with personal life*, Aspek ini menggambarkan seberapa jauh aktivitas dan beban pekerjaan seseorang berpotensi memberikan dampak terhadap kehidupan pribadinya di luar jam kerja.
2. *Personal life interference with work*, Aspek ini merujuk pada seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan oleh kehidupan pribadi seseorang terhadap pelaksanaan dan kualitas pekerjaannya sehari-hari.
3. *Personlal life enhancement of work*, Aspek ini mengacu pada gagasan bahwa kondisi dan pengalaman dalam kehidupan pribadi seseorang dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap performa dan semangat kerjanya.
4. *Work enhancement of personlal life*, Aspek ini menggambarkan sejauh mana pengalaman dan pencapaian yang diperoleh dari dunia kerja mampu memberikan

nilai tambah serta meningkatkan kualitas kehidupan pribadi seseorang secara keseluruhan.

2.1.6. *Training*

2.1.6.1. *Pengertian Training*

Menurut Dessler (2017) Pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah upaya terencana yang dijalankan oleh organisasi untuk membekali karyawan, baik yang baru bergabung maupun yang telah lama bekerja, dengan keterampilan, wawasan, dan kemampuan yang diperlukan agar mereka dapat mengemban tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaannya, pemberi kerja perlu menerapkan proses pelatihan yang terstruktur dan terukur.

Salah satu model yang telah lama digunakan oleh para praktisi pelatihan adalah model ADDIE, yang mencakup lima tahapan utama, yaitu Analisis, Desain, Pengembangan, Implementasi, dan Evaluasi. Sebagai gambaran nyata, salah satu penyelenggara pelatihan mendeskripsikan prosesnya melalui serangkaian kegiatan yang dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, merancang program secara menyeluruh, menyusun dan mengembangkan materi pembelajaran, melaksanakan pelatihan secara langsung kepada kelompok karyawan yang menjadi sasaran melalui berbagai metode seperti pelatihan di tempat kerja maupun secara daring, hingga menilai efektivitas program yang telah dijalankan. Setiap tahapan tersebut akan dibahas lebih mendalam pada bagian berikutnya.

Sedangkan menurut Noe (2010) Pelatihan merujuk pada serangkaian langkah terencana yang dirancang oleh perusahaan untuk mendorong karyawan dalam menguasai kompetensi yang relevan dengan bidang pekerjaannya. Kompetensi yang dimaksud mencakup pengetahuan, kecakapan, maupun sikap kerja yang menjadi fondasi bagi keberhasilan dalam menjalankan tugas. Sasaran utama pelatihan adalah agar karyawan dapat menyerap pengetahuan, mengasah keterampilan, dan membentuk perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan, untuk kemudian menerapkannya dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Agar sebuah perusahaan mampu meraih keunggulan di tengah persaingan, program pelatihannya tidak boleh berhenti pada pengembangan kemampuan dasar semata. Dengan kata lain, pelatihan perlu dipandang secara lebih luas sebagai sarana untuk membangun modal intelektual organisasi. Modal intelektual itu sendiri

mencakup berbagai lapisan kompetensi, mulai dari keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan, keterampilan tingkat lanjut seperti pemanfaatan teknologi untuk berbagi informasi antar karyawan, pemahaman mendalam tentang sistem layanan pelanggan maupun proses produksi, hingga kreativitas yang tumbuh dari motivasi internal masing-masing individu.

Sedangkan menurut Bangun (2012) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan kerja karyawan demi mendukung tercapainya sasaran perusahaan. Penerapan pelatihan yang efektif dapat diwujudkan melalui serangkaian tahapan yang berjalan secara sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan yang terstruktur ini mampu meminimalkan ketidakpastian sekaligus mengarahkan seluruh upaya menuju pencapaian tujuan yang lebih terukur dan terarah.

Terdapat empat tahapan pokok dalam proses pelatihan, yakni identifikasi kebutuhan pelatihan, perancangan program pelatihan, pelaksanaan pelatihan, serta penilaian terhadap hasil pelatihan yang telah dijalankan. Dengan mengimplementasikan kegiatan pelatihan secara konsisten dan terorganisir, banyak perusahaan terbukti berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, pelatihan dapat diartikan sebagai sebuah usaha yang terstruktur dan terencana untuk membentuk atau mengembangkan pengetahuan, kecakapan, serta sikap baru yang selaras dengan kebutuhan dan tuntutan perusahaan. Hal ini berarti bahwa pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh kemampuan tambahan, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dihadapi dengan cara yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih mudah, disertai dengan peningkatan kualitas hasil kerja yang pada akhirnya bermuara pada kinerja dan produktivitas yang lebih optimal. (Priansa, 2017)

2.1.6.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Training*

Terdapat 6 faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Kasmir (2019) berikut ini penjelasannya:

1. Peserta pelatihan: Peserta pelatihan merupakan faktor penentu utama keberhasilan suatu pelatihan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyeleksi calon peserta berdasarkan kecerdasan, kemampuan, motivasi, dan perilaku mereka sebagai dasar penentuan jenis pelatihan yang paling sesuai.

2. Instruktur/pelatih: Instruktur berperan sebagai penyampai materi sekaligus pembentuk perilaku peserta pelatihan. Seorang instruktur yang baik harus memiliki penguasaan materi dan kemampuan mengajar secara bersamaan, karena kekurangan pada salah satu aspek tersebut akan menghambat pemahaman peserta.
3. Materi pelatihan: Materi pelatihan sangat menentukan seberapa besar pengetahuan peserta dapat berkembang. Kedalaman materi yang diberikan harus disesuaikan dengan kemampuan daya serap peserta agar proses transfer ilmu dapat berjalan secara efektif dan optimal.
4. Lokasi pelatihan: Lokasi pelatihan turut mempengaruhi tingkat fokus dan semangat peserta. Pelatihan yang dilaksanakan di dalam perusahaan cenderung membuat peserta mudah jenuh dan kurang fokus, sedangkan pelatihan di luar perusahaan dinilai lebih menyegarkan dan meningkatkan konsentrasi peserta.
5. Lingkungan pelatihan: Kenyamanan lingkungan pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai akan memberikan dampak positif terhadap hasil pelatihan. Sebaliknya, lingkungan yang kurang kondusif dapat membuat peserta tidak nyaman sehingga hasil yang diperoleh menjadi kurang maksimal.
6. Waktu pelatihan: Durasi pelatihan yang terlalu panjang, baik dalam satu hari maupun dalam jangka waktu tertentu, berpotensi menimbulkan kelelahan dan kejenuhan pada peserta. Semakin tinggi tingkat kejenuhan yang dialami, maka semakin besar pula dampak negatifnya terhadap hasil pelatihan yang dicapai.

Menurut Simarmata, *et al.* (2021), Keberhasilan suatu program pelatihan tidak dapat dilepaskan dari sejumlah faktor yang saling mendukung satu sama lain, meliputi kualitas instruktur, kesiapan peserta, relevansi materi atau bahan ajar, ketepatan metode yang diterapkan, kejelasan tujuan pelatihan, serta tersedianya lingkungan belajar yang kondusif. Di samping itu, terdapat beberapa pertimbangan penting yang perlu diperhatikan dalam menentukan metode pelatihan yang paling sesuai, antara lain:

1. *Cost effectiveness* atau efektivitas biaya: Pemilihan metode pelatihan harus mempertimbangkan keseimbangan antara biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang diperoleh, sehingga program pelatihan dapat berjalan secara efisien tanpa mengorbankan kualitas hasilnya.

2. Materi program yang dibutuhkan: Metode pelatihan yang dipilih harus disesuaikan dengan jenis dan kedalaman materi yang akan disampaikan, agar isi program pelatihan dapat tersampaikan secara tepat dan mudah dipahami oleh peserta.
3. Prinsip-prinsip pembelajaran: Metode yang digunakan sebaiknya mengacu pada prinsip-prinsip pembelajaran yang baik, seperti keterlibatan aktif peserta, pengulangan materi, serta umpan balik yang memadai guna mendukung proses penyerapan ilmu secara optimal.
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas: Fasilitas yang tersedia harus sesuai dan mendukung metode pelatihan yang diterapkan, karena ketersediaan sarana yang memadai akan berpengaruh langsung terhadap kelancaran dan efektivitas proses pelatihan.
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan: Metode pelatihan perlu disesuaikan dengan tingkat kemampuan, latar belakang, serta preferensi peserta agar materi yang disampaikan dapat diterima dengan lebih baik dan memberikan hasil yang maksimal.
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan: Pemilihan metode juga harus mempertimbangkan kompetensi dan kenyamanan instruktur dalam menyampaikan materi, karena instruktur yang menggunakan metode sesuai kemampuannya akan lebih efektif dalam mentransfer pengetahuan kepada peserta.

2.1.6.3. Dimensi *Training*

Terdapat dua dimensi pelatihan menurut Jehanzeb *et al.* (2015), yaitu *effective training program* dan *coworker support for training* berikut ini penjelasannya:

1. *Effective training program*:

Efektivitas program pelatihan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyeleksi pelatih yang kompeten serta memastikan relevansi materi pelatihan terhadap peningkatan kompetensi kerja karyawan. Dalam konteks ini, terdapat beberapa kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur keberhasilan program pelatihan, di antaranya tingkat kepuasan karyawan terhadap metode penyampaian materi, perolehan pengetahuan baru hasil pelatihan, perubahan

perilaku karyawan di lingkungan kerja, serta peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, sebagian besar organisasi memanfaatkan pelatihan sebagai instrumen strategis yang tidak hanya bertujuan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga berperan dalam menekan tingkat *turnover intention* di lingkungan kerja.

2. *Coworker support for training:*

Dukungan rekan kerja dapat didefinisikan sebagai bentuk interaksi kolaboratif antarkaryawan dalam menyelesaikan tugas yang diemban, yang meliputi berbagi pengetahuan dan keterampilan, serta pemberian bantuan dan dukungan secara timbal balik di lingkungan kerja. Kajian terdahulu menegaskan bahwa dukungan rekan kerja dalam pelatihan memegang peranan krusial dalam memfasilitasi transfer keterampilan baru yang diperoleh ke dalam praktik kerja nyata. Karyawan yang memiliki rekan kerja suportif cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan dukungan serupa dari koleganya. Meskipun demikian, sejumlah studi menemukan adanya hubungan negatif antara kepuasan terhadap rekan kerja dan tingkat *turnover intention* karyawan.

2.1.6.4. Indikator Training

Menurut Mangkunegara (2017) indikator pelatihan dijabarkan sebagai berikut:

1. Instruktur: Mengingat pelatihan pada umumnya berorientasi pada peningkatan kompetensi, Para instruktur yang ditugaskan wajib memiliki kualifikasi yang mumpuni dan relevan dengan bidang yang diajarkan.
2. Peserta: Calon peserta pelatihan harus melalui proses seleksi yang didasarkan pada persyaratan dan kualifikasi tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Materi: Bahan ajar yang disampaikan hendaknya selaras dengan sasaran pengembangan sumber daya manusia yang ingin dicapai perusahaan, serta senantiasa diperbarui agar peserta dapat memahami persoalan yang relevan dengan kondisi terkini.
4. Metode: Pendekatan pelatihan dapat dikatakan efektif apabila pemilihannya disesuaikan dengan jenis materi yang disampaikan serta karakteristik peserta yang mengikuti program tersebut.

5. Tujuan: Pelatihan Merupakan arah yang telah ditetapkan sejak awal, mencakup penentuan sasaran yang ingin dicapai serta gambaran hasil yang diharapkan dari penyelenggaraan pelatihan.

Menurut Noe (2010) Indikator-indikator pelatihan menurut adalah sebagai berikut:

1. *Training methods*: Teknik penyampaian materi, seperti ceramah, diskusi, atau simulasi, yang menentukan seberapa mudah peserta memahami dan menguasai materi yang disampaikan.
2. *Trainer competency*: Keahlian, pengalaman, dan kemampuan mengajar instruktur yang berperan langsung dalam menentukan efektivitas pelaksanaan pelatihan.
3. *Transfer of training*: Seberapa jauh pengetahuan dan keterampilan yang diserap selama pelatihan benar-benar diterapkan dalam lingkungan kerja nyata.
4. *Training facilities*: Kelengkapan ruang pelatihan, peralatan, serta media pembelajaran yang turut menunjang kenyamanan dan kelancaran proses belajar peserta.

2.1.7. Hubungan Antar Variabel

2.1.7.1. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja mencerminkan seberapa jauh seseorang merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan yang dijalannya. Kondisi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sejawat, peluang pengembangan karier, imbalan yang diterima, keselarasan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta sejauh mana pekerjaan tersebut mampu memenuhi kebutuhan individu karyawan.

Robbins dan Judge (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja bukanlah sesuatu yang bersifat tetap melainkan dapat bergeser seiring berjalannya waktu bergantung pada berbagai faktor internal maupun eksternal. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya umumnya menunjukkan motivasi, produktivitas, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja cenderung memicu stres, penurunan kinerja, bahkan mendorong munculnya keinginan untuk meninggalkan organisasi atau yang dikenal sebagai *turnover intention*. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi aspek yang tidak dapat diabaikan

oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja sekaligus mempertahankan karyawan terbaiknya.

Farhani & Amelia (2025) mengungkapkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin kecil pula kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Senada dengan hal tersebut, Mahayasa *et al.* (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang terjaga dengan baik mampu meredam dorongan karyawan untuk berpindah tempat kerja. Ketika perusahaan berhasil memenuhi harapan karyawannya, mereka akan merasa betah dan enggan untuk pergi. Rasa puas itulah yang pada akhirnya menjadi penahan bagi karyawan untuk tetap bertahan, sekaligus menjadi alasan kuat bagi mereka untuk tidak mencari peluang di tempat lain.

Hal serupa juga ditunjukkan oleh para peneliti Mangumbang *et al.* (2023), Martini *et al.* (2023), Ardyputri dan Ariyanto (2023), yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin rendah kepuasan yang dirasakan seseorang dalam bekerja, semakin besar pula kemungkinan ia terdorong untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah H1: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.1.7.2. Hubungan *Worklife Balance* terhadap *Turnover Intention*

Worklife balance merujuk pada kemampuan seseorang dalam menjaga keselarasan antara kehidupan pribadi dan profesional tanpa mengorbankan satu sama lain, sehingga mampu menghindari benturan antara tuntutan keluarga dan pengembangan karier, yang pada akhirnya mendorong motivasi, produktivitas, dan dedikasi kerja yang lebih tinggi. Menjaga keseimbangan ini bukanlah hal yang mudah, karena setiap karyawan dituntut untuk mampu menyelaraskan tanggung jawab profesional, prioritas pekerjaan, serta kewajiban di luar lingkup kerja, termasuk urusan keluarga dan kehidupan sosial.

Nahar & Wirawan (2025) menyatakan bahwa *worklife balance* merupakan konsep yang luas, yang melibatkan kemampuan seseorang dalam mengatur prioritas antara ambisi karier dan pekerjaan di satu sisi, dengan kebahagiaan pribadi, keharmonisan keluarga, serta pengembangan spiritual di sisi lainnya. Keseimbangan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya faktor individual yang mencakup

kepribadian, kesejahteraan psikologis seperti penerimaan diri, optimisme, dan harapan, serta kecerdasan emosional yang meliputi kemampuan mengenali, mengekspresikan, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain. Selain itu, faktor organisasional seperti pengaturan jadwal kerja, dukungan dari perusahaan, tekanan kerja, konflik, dan pemanfaatan teknologi, serta faktor demografis seperti usia, jenis kelamin, status, jenis pekerjaan, pengalaman, dan tingkat penghasilan juga turut memengaruhi *worklife balance* seseorang.

Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang kebijakan *worklife balance* yang efektif sebagai langkah strategis dalam menekan tingkat stres dan *turnover* karyawan, sekaligus memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Septianini (2024) menjelaskan bahwa perusahaan yang mampu mengelola tekanan kerja secara efektif dan menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang baik akan berdampak pada menurunnya *turnover intention*, sekaligus memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas dan pencapaian target karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, Irawati & Meilani (2024) membuktikan bahwa *worklife balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin baik keseimbangan yang dirasakan karyawan, semakin kecil keinginan mereka untuk berpindah ke perusahaan lain. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Putri (2024), Cahyaningrum *et al.* (2025), Kuancintami dan Heryjanto (2023) yang menunjukkan adanya hubungan negatif signifikan antara *worklife balance* dan *turnover intention*, di mana karyawan yang merasakan keseimbangan kerja yang lebih tinggi cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah H2: *Worklife balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.1.7.3. Hubungan *Training* terhadap *Turnover Intention*

Training merupakan salah satu bentuk investasi strategis organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada kecenderungan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Sebagai proses yang terstruktur dan terencana, pelatihan dirancang untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan kecakapan yang dibutuhkan dalam

menghadapi tuntutan pekerjaan, sekaligus menjadi wujud nyata dari kesungguhan organisasi dalam mendukung pertumbuhan profesional setiap individunya.

Ketika karyawan menyadari bahwa organisasi secara konsisten memberikan perhatian terhadap pengembangan diri mereka melalui program pelatihan yang bermutu dan relevan, muncullah keyakinan bahwa mereka bukan sekadar tenaga operasional, melainkan individu yang dihargai dan diakui kontribusinya. Keyakinan ini kemudian memicu berbagai respons psikologis yang positif, seperti meningkatnya kepuasan kerja, tumbuhnya rasa percaya diri, hingga menguatnya ikatan emosional terhadap organisasi, yang pada akhirnya melahirkan komitmen dan loyalitas jangka panjang. Lebih dari itu, pelatihan yang efektif juga membuka peluang bagi karyawan untuk melihat jalur karier yang jelas, sehingga mengurangi dorongan untuk mencari kesempatan di tempat lain.

Sebaliknya, program pelatihan yang tidak memadai atau tidak sesuai dengan kebutuhan nyata pekerjaan akan menumbuhkan persepsi bahwa organisasi kurang peduli terhadap aspirasi profesional karyawannya. Kondisi ini secara perlahan memicu ketidakpuasan, perasaan stagnan, melemahnya semangat kerja, dan pada akhirnya mendorong karyawan untuk aktif mencari peluang di organisasi lain. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya berfungsi secara operasional dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga berperan strategis sebagai instrumen retensi, di mana semakin tinggi kualitas dan relevansi pelatihan yang diberikan, semakin rendah pula kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau *turnover intention*.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menghasilkan bukti yang konsisten mengenai hubungan negatif antara pelatihan dan *turnover intention*. Pangau *et al.* (2023) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, di mana program pelatihan yang dirancang dengan baik mampu memperkuat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi sehingga keinginan untuk berpindah kerja pun berkurang. Sejalan dengan itu, Rony & Jelita (2023) menegaskan bahwa pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan berkontribusi pada peningkatan kompetensi dan kepuasan karyawan, yang secara langsung berdampak pada penurunan kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan.

Lebih lanjut, Sepang *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa karyawan yang mendapatkan pelatihan secara berkesinambungan cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga dorongan untuk keluar dari perusahaan pun semakin melemah. Fauzi & Satyaning (2024) turut mempertegas hal ini dengan menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, terutama ketika pelatihan yang diberikan selaras dengan arah pengembangan karier karyawan. Temuan-temuan tersebut semakin diperkuat oleh para peneliti terdahulu Jehanzeb & Mohanty (2018), Shiyukah *et al.* (2025), dan Tauriadi *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dalam berinvestasi pada pelatihan dan pengembangan secara nyata mampu menekan *turnover intention* melalui penguatan komitmen afektif karyawan. Berdasarkan seluruh kajian tersebut, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah H3: *Training* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.1.8. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berperan sebagai rujukan penting dalam mendukung pelaksanaan suatu penelitian, sehingga memudahkan peneliti dalam menelaah teori, metode, hasil, serta perbandingan antar kajian yang relevan. Beberapa penelitian sebelumnya yang membahas keterkaitan antara kepuasan kerja, *worklife balance*, dan *training* terhadap *turnover intention* dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Nama Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<i>The Effect of Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Turnover Intention of PT. Aplus Pacific Jakarta.</i> (Ardyputri & Ariyanto, 2023)	Kepuasan kerja pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berhenti kerja.	Meneliti variabel kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti variabel Stres kerja dan Komitmen organisasi.

No	Judul dan Nama Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	<i>Effect of Job Environmental, Job Loads and Compensation to Job Satisfaction and Implications on Turnover Intentions in Manufacturing Company.</i> (Martini <i>et al.</i> , 2023)	kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti variabel lingkungan kerja, beban kerja, kompensasi kerja dan mediasi.
3.	Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Operator PT. Berkat Citra Lestari, Samarinda. (Wibowo <i>et al.</i> , 2023)	Kepuasan Kerja Tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Menelaah variabel kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti variabel Stres Kerja, Lingkungan Kerja.
4.	Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. (Pawestri & Dewi, 2023)	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> .	<i>Meneliti variabel person-organization fit</i> , budaya organisasi dan menggunakan mediasi.
5.	<i>The Influence of Work Life Balance, Happiness At Work and Work Overload on Turnover Intention at PT Multi Garmenjaya Yogyakarta.</i> (Cahyaningrum & Santosa, 2025)	<i>Worklife balance</i> terbukti pengaruh negatif dan signifikan pada <i>turnover intention</i> .	Meneliti <i>worklife balance</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	<i>Meneliti Happiness At Work, Work Overload.</i>
6.	<i>Increase Employee Retention: Impact Work-Life Balance, Meaningful Work, And Job Satisfaction Towards Turnover Intention.</i> (Kuancintami & Heryjanto, 2023)	Variabel <i>worklife balance</i> dan <i>satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> berpengaruh negatif signifikan.	Meneliti kepuasan kerja, <i>worklife balance</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	Variabel <i>meaningful work</i> dan menggunakan mediasi analisis data sem pls.
7.	<i>Work–Life Balance, Job Stress, and Turnover</i>	<i>Worklife balance</i> berpengaruh negatif	Meneliti <i>worklife balance</i> terhadap	Variabel <i>job stress</i> dan <i>job</i>

No	Judul dan Nama Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction at PT Global Kriya Nusantara.</i> (Ramdani & Hermina, 2025)	terhadap <i>turnover intention</i> .	<i>turnover intention</i> .	<i>satisfaction</i> sebagai mediator.
8.	<i>The Effect of Work-Life Balance and Transformational Leadership on Employee Turnover Intentions at Company X.</i> (Utami, 2025)	Variabel <i>worklife balance</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti variabel <i>worklife balance</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti variabel <i>transformational leadership</i> .
9.	Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Kepuasan Karyawan Terhadap <i>Turnover intention</i> di masa pandemi covid-19 pada PT. Imfarmind farmasi Industri. (Tauriadi <i>et al.</i> , 2024)	Variabel pelatihan dan kepuasan karyawan berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti variabel pelatihan dan kepuasan karyawan terhadap <i>turnover intention</i> .	Meneliti variabel Pendidikan.
10.	<i>The Mediating Role of Training in the Relationship between Salary Structure and Turnover Intention in Nairobi County Government, Kenya.</i> (Shiyukah <i>et al.</i> , 2025)	Varabel <i>training</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Menganalisis variabel pelatihan terhadap <i>turnover intention</i> .	Menganalisis variabel <i>salary structure</i> .
11.	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado. (Pangau <i>et al.</i> , 2023)	variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel <i>turnover intention</i> .	Analisis pengaruh pelatihan kerja terhadap <i>turnover intention</i> .	Varabel komitmen organisasional menggunakan software SmartPLS.

No	Judul dan Nama Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> PT. Royal Coconut Airmadidi. (Sepang <i>et al.</i> , 2023)	Pelatihan kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	Menganalisis <i>training</i> dan dampak terhadap <i>turnover intention</i> .	Menggunakan variabel <i>job involment</i> .

2.2. Kerangka Berfikir

Turnover intention merupakan fenomena yang menjadi salah satu tantangan yang kerap dihadapi perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia. *Turnover intention* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepuasan kerja, *worklife balance*, dan *training*. Dalam penelitian ini, *SelfDetermination Theory* (Ryan & Deci, 2017) digunakan sebagai dasar untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap *turnover intention* karyawan.

Self Determination Theory (SDT) yang menegaskan bahwa motivasi dan perilaku manusia digerakkan oleh pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yakni otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Dalam konteks organisasi, SDT berfungsi sebagai kerangka analisis untuk memahami bagaimana faktor lingkungan kerja memengaruhi kondisi psikologis karyawan. Apabila organisasi mampu menciptakan ekosistem yang mendukung ketiga kebutuhan tersebut melalui praktik manajemen yang tepat, maka karyawan akan cenderung memiliki keterikatan yang kuat. Sebaliknya, kegagalan dalam memenuhi kebutuhan ini akan memicu penurunan motivasi intrinsik yang pada muaranya membentuk *turnover intention* atau intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Salah satu faktor yang memengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan, sehingga keinginan untuk berpindah ke tempat lain menjadi lebih rendah. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan lebih mudah terdorong untuk mencari peluang kerja di luar organisasinya. Dengan demikian, menciptakan kondisi kerja yang mampu memenuhi kebutuhan dan ekspektasi karyawan menjadi kunci dalam menekan angka *turnover intention*.

Sehingga kepuasan kerja merupakan hasil dari evaluasi karyawan terhadap seberapa baik pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan dasar tersebut. Sejalan dengan temuan Farhani & Amalia (2025) serta Nahar & Wirawan (2025), kepuasan kerja yang tinggi secara konsisten terbukti menjadi faktor penekan utama niat berpindah karyawan. Hal ini diperkuat oleh Noermijati & Firdaus (2024) yang menunjukkan bahwa ketika ekspektasi individu selaras dengan realitas organisasi, keterikatan emosional akan terbentuk, sehingga meminimalisir keinginan untuk keluar.

Selain kepuasan kerja, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi atau *worklife balance* juga memainkan peran penting dalam memengaruhi niat berpindah karyawan. Keseimbangan ini tampaknya menjadi kunci dalam meminimalkan niat berpindah, terutama ketika karyawan dapat mencapainya. Dengan demikian, mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkomitmen. Karyawan yang mampu menyeimbangkan dua peran tersebut cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kesejahteraan psikologis yang lebih stabil, sehingga niat untuk meninggalkan organisasi pun dapat berkurang secara signifikan.

Dengan demikian, *worklife balance* berperan dalam menjaga aspek otonomi dan kesejahteraan mental karyawan. Jannavi & Utami (2024) serta Permatasari & Sugiarto (2024) menekankan bahwa kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan peran profesional dan pribadi menurunkan tingkat stres kerja, yang menurut Septianini (2024) merupakan pemicu utama *turnover*. Dukungan terhadap pentingnya keseimbangan ini juga ditemukan dalam penelitian Pramushinta *et al.* (2024) dan Marcella & Ie (2022), yang menyatakan bahwa fleksibilitas dan kenyamanan kerja adalah modal sosial bagi perusahaan untuk mempertahankan talenta terbaiknya.

Selain dua hal tersebut, *training* atau pelatihan juga turut berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Investasi organisasi dalam pengembangan keterampilan karyawan memberikan rasa penghargaan dan pengakuan yang mendorong loyalitas mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan secara berkelanjutan merasa lebih kompeten dan berdaya dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya memperkuat komitmen mereka untuk bertahan. Pelatihan bukan hanya soal peningkatan kemampuan teknis semata, tetapi juga merupakan bentuk nyata dukungan organisasi kepada karyawannya.

Dari sisi pengembangan diri, *training* hadir sebagai sarana pemenuhan kebutuhan kompetensi. Fauzi & Satyaning (2024) serta Pangau *et al.* (2023) menemukan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan keterampilan memberikan rasa keberhargaan pada karyawan. Penelitian oleh Rony & Jelita (2023) dan Sepang *et al.* (2023) memperjelas bahwa pelatihan bukan hanya soal peningkatan *skill*, tetapi juga bentuk dukungan organisasi yang meningkatkan loyalitas. Sebagaimana dijelaskan oleh Mulang (2022), karyawan yang merasa kompeten cenderung memiliki kepuasan yang lebih stabil dan niat berpindah yang lebih rendah.

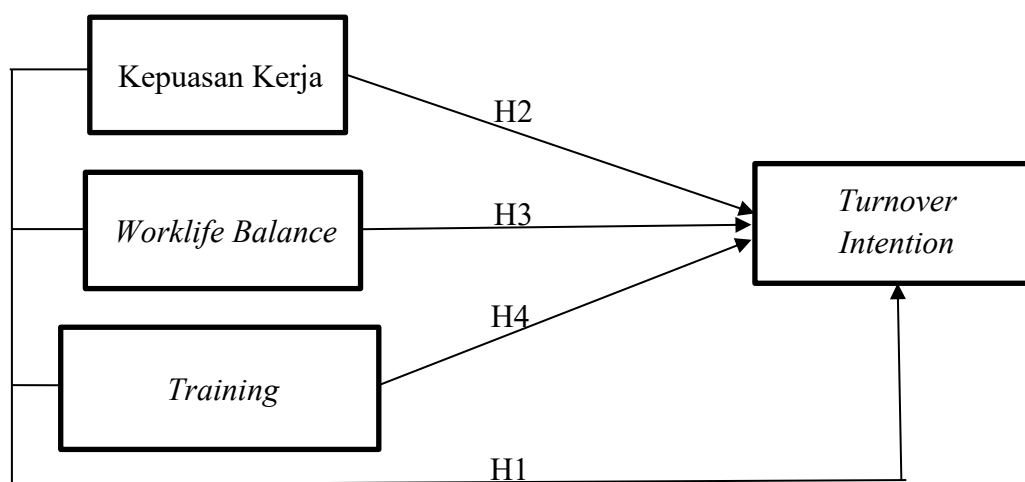
Hubungan antara kebutuhan psikologis ini tercermin melalui tiga variabel independen utama, yaitu kepuasan kerja, *worklife balance*, dan *training*. Kepuasan kerja dipandang sebagai bentuk evaluasi afektif karyawan terhadap terpenuhinya ekspektasi dan kebutuhan mereka di tempat kerja. Karyawan yang merasa puas cenderung merasa kebutuhan otonominya dihargai, sehingga menurunkan keinginan untuk mencari peluang di luar perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan, menghargai pendapatnya, dan memenuhi ekspektasi yang diharapkan, maka kebutuhan otonominya terpenuhi dengan baik. Kondisi ini membentuk evaluasi afektif yang positif terhadap pekerjaan, sehingga karyawan merasa puas dan memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasinya.

Selain itu, *worklife balance* berperan penting dalam menjaga kesejahteraan psikologis dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk menyeimbangkan peran profesional dan personal. Keseimbangan ini memperkuat perasaan otonomi dan keterhubungan, yang secara empiris terbukti menjadi penyangga dalam menekan niat berpindah kerja. Karyawan yang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya berarti memiliki kendali penuh atas waktunya, sehingga kebutuhan otonominya terpenuhi. Pada saat yang sama, keseimbangan tersebut memberikan ruang yang cukup bagi karyawan untuk membangun hubungan yang bermakna dengan keluarga dan lingkungan sosialnya, sehingga kebutuhan keterhubungan pun ikut terpenuhi.

Dalam aspek *training* atau pelatihan berperan penting dalam memenuhi kebutuhan akan kompetensi. Melalui program pelatihan yang berkelanjutan, karyawan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan

pengetahuannya, sehingga merasa lebih berdaya dan mampu dalam menjalankan pekerjaannya. Rasa kompeten yang tumbuh dari proses pelatihan ini memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa mereka dihargai dan diinvestasikan oleh organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen dan loyalitas mereka untuk bertahan. Secara teoritis, penelitian ini bertujuan untuk mengintegrasikan variabel-variabel tersebut ke dalam model SDT guna memperkaya literatur mengenai perilaku organisasi, khususnya dalam memetakan determinan *turnover* di era kerja modern. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen sumber daya manusia dalam merancang kebijakan yang berpusat pada pemenuhan kebutuhan manusiawi karyawan, sehingga dapat menekan angka perputaran karyawan dan menjaga stabilitas produktivitas perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja, *worklife balance*, dan *training* masing-masing memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Ketiga variabel tersebut saling terhubung dan secara kolektif berperan dalam membentuk maupun menekan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Atas dasar hal tersebut, dapat disusun sebuah kerangka konseptual yang menggambarkan keterkaitan antar variabel sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Berfikir

2.3. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara atas rumusan masalah dalam penelitian, yang umumnya disusun dalam bentuk pertanyaan. Disebut sementara karena jawaban tersebut masih bersifat teoritis, berdasarkan kajian teori yang relevan, dan belum didukung oleh data empiris dari lapangan. Oleh karena itu hipotesis dapat dipahami sebagai jawaban konseptual terhadap masalah penelitian, bukan jawaban yang didasarkan pada bukti nyata.

Berdasarkan rumusan masalah, kerangka berfikir, serta hasil penelitian terdahulu, penulis menyusun hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepuasan Kerja, *Worklife Balance*, *Training* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

H3: *Worklife Balance* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

H4: *Training* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*