

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1. *Turnover Intention*

2.1.1.1. Pengertian *Turnover Intention*

Salah satu isu utama yang sering menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia adalah tingginya tingkat pergantian karyawan atau turnover. Tingkat turnover yang tinggi dapat menimbulkan dampak signifikan, baik terhadap produktivitas, stabilitas tim kerja, maupun keberlangsungan organisasi secara keseluruhan. Robbins dan Judge (2007:18) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kondisi ketika seorang karyawan memiliki kecenderungan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya. Sementara itu, Astiti & Surya (2020) menjelaskan bahwa *turnover intention* dapat tercermin melalui tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diamati dan diukur.

Oleh karena itu, *turnover intention* karyawan dalam suatu organisasi penting untuk diidentifikasi dan diukur guna mengetahui apakah kecenderungan tersebut berada pada tingkat yang sehat atau justru berisiko bagi organisasi. Sejalan dengan itu, Supriadi et al. (2021) mengemukakan bahwa *turnover intention* merupakan keadaan ketika karyawan memiliki rencana untuk meninggalkan pekerjaannya, atau niat untuk berhenti bekerja secara sukarela atas pilihan sendiri.

2.1.1.2. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Siswanto (2020:74) mengungkapkan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover intention*, yaitu:

1. Karakteristik individu

Organisasi adalah wadah yang memiliki tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya dan kualitas kehidupan kerjanya.

3. Kompensasi

Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu, kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan upah insentif untuk kompensasi tidak langsung (*direct compensation* atau *employee welfare* dan kesejahteraan karyawan).

4. Komitmen Organisasi

Salah satu faktor yang membuat karyawan tetap bertahan dalam sebuah perusahaan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen berarti keinginan seorang karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi.

5. Pengembangan Karir

Alasan karyawan sering meninggalkan pekerjaan atau keluar dari pekerjaan salah satunya adalah kurangnya peluang untuk maju. Peluang untuk maju dalam karir bagi karyawan biasanya berkaitan dengan kesempatan yang diberikan untuk bertumbuh dan berkembang melalui perencanaan dan pengembangan karir.

Menurut Vercic et al (2020) mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu:

1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan suatu aktivitas penyampaian dan penerimaan informasi, ide, serta pesan di dalam lingkungan organisasi, yang berlangsung secara vertikal (antara atasan dan bawahan) maupun horizontal (antar sesama karyawan). Proses ini meliputi komunikasi yang bersifat formal maupun informal dalam konteks operasional organisasi.

2. Gaya komunikasi pimpinan dan rekan kerja

Gaya komunikasi merujuk pada cara seseorang, khususnya seorang pemimpin, menyampaikan informasi, berinteraksi, dan membangun hubungan dengan orang lain dalam lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi, gaya komunikasi sangat menentukan bagaimana pesan diterima, dipahami, dan direspons oleh rekan kerja.

3. Kepuasan Komunikasi

Kepuasan komunikasi dapat diartikan sebagai persepsi atau penilaian individu terhadap efektivitas komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi, khususnya dalam hal sejauh mana komunikasi tersebut mampu memenuhi berbagai kebutuhan penting, seperti kebutuhan akan informasi yang jelas dan

akurat, dukungan emosional yang memperkuat hubungan interpersonal, serta interaksi sosial yang sehat di tempat kerja. Tingkat kepuasan komunikasi yang tinggi mencerminkan bahwa individu merasa didengar, dihargai, dan memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya secara optimal. Sebaliknya, komunikasi yang buruk atau tidak efektif dapat menimbulkan rasa frustrasi, miskomunikasi, dan menurunkan motivasi serta keterlibatan karyawan dalam organisasi

Adapun faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* menurut Greenhaus et al (2011) adalah keseimbangan hidup kerja, dimana merupakan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Ketidakseimbangan antara keduanya dapat menyebabkan stres dan meningkatkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan.

2.1.1.3. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Affandi (2018:66) Adapun indikator *turnover intention* sebagai berikut:

1. Kecenderungan berfikir untuk meninggalkan tempat kerja

Merupakan suatu keadaan mental di mana seorang karyawan mulai mempertimbangkan, memikirkan, atau merancang kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaannya di sebuah perusahaan atau organisasi. Situasi ini merupakan fase awal dari munculnya niat untuk berhenti bekerja (*turnover intention*), yang meskipun belum tentu diwujudkan dalam tindakan nyata, tetap menjadi sinyal penting atas potensi keluarnya karyawan dari tempat kerja.

2. Mencari pekerjaan lain

Seseorang melakukan sebuah langkah atau usaha untuk memperoleh pekerjaan baru yang tidak sama dengan pekerjaan yang sedang dijalani saat ini. Tindakan ini umumnya dilandasi oleh berbagai pertimbangan, seperti harapan untuk memperoleh penghasilan yang lebih baik, keinginan untuk menghadapi tantangan baru atau menambah pengalaman, ketidaknyamanan dengan situasi kerja saat ini, ataupun dorongan untuk menemukan pekerjaan yang lebih sejalan dengan minat, kemampuan, atau keahlian yang dimiliki.

3. Niat untuk meninggalkan organisasi

Hasrat atau kecenderungan dari individu, baik disadari maupun tidak, untuk mengakhiri keterlibatannya dalam sebuah organisasi atau tempat kerja. Keinginan ini dapat timbul karena sejumlah alasan, seperti rasa tidak puas terhadap suasana kerja, terbatasnya peluang untuk berkembang, adanya perselisihan dengan kolega atau pimpinan, tingginya tekanan kerja, atau ketidakcocokan antara nilai-nilai pribadi dengan budaya yang dianut oleh organisasi.

2.1.2. *Work-Life Balance*

2.1.2.1. *Pengertian Work-Life Balance*

Keseimbangan hidup kerja merupakan salah satu faktor penting bagi setiap karyawan dalam menjaga kualitas hidup, baik dalam hubungannya dengan keluarga maupun pekerjaannya. Konsep ini mencakup cara seseorang bekerja dengan tetap memperhatikan berbagai aspek kehidupan, seperti pribadi, keluarga, spiritual, dan sosial. Kirchmeyer (2000) mendefinisikan keseimbangan hidup kerja sebagai suatu kondisi ketika tercipta kepuasan dalam seluruh aspek kehidupan yang dipengaruhi oleh faktor internal individu, seperti energi, waktu, serta komitmen pribadi.

Senada dengan itu, Frone (2003) mengartikan keseimbangan hidup kerja sebagai keadaan di mana konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat diminimalisasi serta tercipta fleksibilitas yang mendukung keduanya. Lockwood dalam Wardani & Firmansyah (2021:7) menekankan bahwa keseimbangan hidup kerja adalah kondisi seimbang antara dua tuntutan utama individu, yaitu pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sementara itu, Lingga (2020) menekankan bahwa keseimbangan hidup kerja dapat dilihat dari tingkat kepuasan karyawan yang tercermin dari peran mereka, baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi.

Bagi karyawan, keseimbangan hidup kerja dipahami sebagai kemampuan untuk mengelola dan menjalankan tanggung jawab profesional sekaligus memenuhi kewajiban pribadi dan keluarga. Sementara dari perspektif perusahaan, keseimbangan hidup kerja merupakan tantangan dalam membangun budaya kerja yang mendukung sehingga karyawan dapat fokus menyelesaikan tugas di tempat kerja dan pada akhirnya mampu memberikan kontribusi positif bagi pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keseimbangan hidup kerja merupakan kondisi di mana individu dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, yang ditandai dengan kestabilan serta tingkat kepuasan berdasarkan peran dalam kedua aspek tersebut.

2.1.2.2. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Menurut literatur yang ditulis oleh Suwito, Pamungkas dan Indrawati dalam Wulansari, (2023) juga memiliki tiga faktor mempengaruhi Keseimbangan hidup Kerja yaitu:

1. Faktor Individu

Faktor individu meliputi aspek pribadi yang memengaruhi bagaimana seseorang menjalankan pekerjaannya, berkomunikasi, membuat keputusan, serta beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi guna mencapai keseimbangan yang ideal.

2. Stress Kerja Stres

kerja merupakan respons fisik, emosional, dan mental yang timbul akibat beban pekerjaan yang terlalu tinggi, tekanan yang berkepanjangan, atau kondisi kerja yang sulit dikelola, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kesehatan, produktivitas, dan kesejahteraan seseorang.

3. Konflik Kerja

Konflik kerja muncul ketika terjadi perbedaan pendapat atau perselisihan di lingkungan kerja yang berpotensi mengganggu produktivitas, menurunkan semangat kerja, memicu ketegangan antar karyawan, serta memberikan dampak buruk pada kesejahteraan dan atmosfer kerja secara keseluruhan.

2.1.2.3. Indikator *Work-Life Balance*

Berikut adalah beberapa indikator yang dikemukakan oleh McDonald dan Bradley dalam (Noviadi et al., 2024) yaitu :

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Merupakan salah satu aspek yang membentuk suatu keseimbangan atau

kesetaraan antara waktu yang diberikan untuk bekerja atau karir dengan waktu yang diberikan pada diri sendiri dan keluarga.

2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Membentuk pada psikologis individu dalam menyeimbangkan antara diri sendiri, keluarga dan karir dan komitmen nya terhadap keputusan yang dipilih terhadap *Keseimbangan hidup kerja*. Keterlibatan psikologis ini berperan penting dalam keputusan individu untuk menyeimbangkan kehidupannya, sehingga tidak terjadinya suatu konflik dan kebingungan dalam melaksanakan tiga keseimbangan tersebut.

3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Membentuk tingkat kepuasan individu dalam keseimbangan nya terhadap diri sendiri, keluarga dan karir. Kepuasan terhadap berhasil atau tidaknya individu dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya.

2.1.3. Komunikasi

2.1.3.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi, dalam bahasa Inggris disebut communication, pada dasarnya merupakan proses penyampaian informasi atau pertukaran pikiran. Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam kehidupan manusia, karena interaksi dengan sesama terjadi melalui percakapan baik secara langsung maupun melalui media teknologi. Tidak mengherankan jika komunikasi sering dipandang sebagai fenomena yang bersifat universal, luas, serta memiliki makna yang beragam. Aubrey Fisher menjelaskan bahwa konsep komunikasi terus berkembang dan mengalami perubahan dari waktu ke waktu.

Menurut Umam (2012:220), komunikasi adalah istilah yang mencakup berbagai bentuk interaksi dengan orang lain, baik berupa percakapan sehari-hari, upaya membujuk, aktivitas mengajar, maupun proses negosiasi. Sejalan dengan itu, Idhom et al. (2024) menyebutkan bahwa komunikasi merupakan topik yang sering diperbincangkan, tidak hanya dalam lingkup akademisi komunikasi, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari, sehingga menimbulkan beragam pemaknaan.

Sementara itu, Handoko (2017) mendefinisikan komunikasi sebagai proses penyampaian atau transformasi gagasan dari satu individu kepada individu lainnya. Dalam konteks organisasi, Liliweri (2014) menegaskan bahwa komunikasi merupakan kajian tentang bagaimana individu yang bekerja dalam suatu organisasi berinteraksi, sekaligus bagaimana struktur organisasi memengaruhi pola komunikasi dan pengorganisasian.

Berdasarkan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu bentuk interaksi antara individu yang melibatkan berbagai cara dalam menyampaikan pesan, seperti berbicara, meyakinkan, mengajarkan, dan bernegosiasi. Selain itu, komunikasi menjadi topik yang sering dibahas karena memiliki beragam makna yang berbeda, tergantung pada konteks dan sudut pandang yang digunakan.

2.1.3.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Robbins & Judge, (2021) terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi komunikasi kerja, yaitu:

1. Saluran Komunikasi

Pemilihan saluran komunikasi (formal atau informal) memengaruhi efektivitas penyampaian pesan. Media yang tepat untuk konteks tertentu dapat memperjelas

pesan dan meningkatkan pemahaman.

2. Hambatan Komunikasi

- a) Hambatan Fisik: Jarak atau kurangnya akses teknologi.
- b) Hambatan Psikologis: Persepsi, emosi, atau bias dari penerima atau pengirim pesan.
- c) Hambatan Bahasa: Perbedaan bahasa atau jargon teknis.

3. Kejelasan Pesan

Pesan yang jelas, langsung, dan terstruktur memengaruhi pemahaman yang lebih baik dalam komunikasi kerja.

4. Konteks Budaya

Perbedaan budaya memengaruhi interpretasi pesan. Dalam lingkungan multikultural, penting untuk memahami latar belakang budaya karyawan.

5. Struktur Organisasi

Komunikasi dipengaruhi oleh tingkatan hierarki, di mana organisasi yang lebih kompleks cenderung memiliki aliran komunikasi yang lebih lambat dan berpotensi terdistorsi.

6. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang komunikatif dan partisipatif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung aliran informasi.

7. Teknologi Komunikasi

Penggunaan teknologi modern seperti email, video conference, dan aplikasi kolaborasi memengaruhi kecepatan dan efisiensi komunikasi.

8. Hubungan Antarpribadi

Kepercayaan, empati, dan kemampuan interpersonal antar anggota tim

memengaruhi seberapa efektif komunikasi berlangsung.

2.1.3.3. Indikator Komunikasi

Komunikasi yang efektif sangat membantu peningkatan kinerja dan ketepatan dalam pencapaian hasil baik secara kualitas maupun kuantitas. Menurut yang dikemukakan oleh Nisa *et.al.* (2019) indikator-indikator komunikasi adalah:

1. Penangkapan

Ialah seseorang bisa menyampaikan pesan yang diungkap dengan seksama dan cermat sebelum menyampaikan kepada penerima pesan.

2. Kesenangan

Proses komunikasi berjalan dengan baik dalam menyampaikan informasi, dapat menyenangkan bagi kedua belah pihak.

3. Dampak Pada Sikap

Sikap disini sebagai perasaan atau emosi setiap orang yang terpengaruh apabila komunikasi dijalankan.

4. Relasi yang Baik

Semakin banyak kita berkomunikasi dengan orang atau bisa menyelesaikan kesalahpahaman dengan komunikasi yang efektif maka hubungan yang tercipta antara sesama karyawan akan tercipta dengan baik.

5. Tindakan

Adanya Tindakan setelah berkomunikasi antara kedua belah pihak maka komunikasi akan dikatakan efektif.

2.1.4. Pengembangan Karir

2.1.4.1. Pengembangan Karir

Karir merupakan kedudukan, rangkaian pekerjaan dan posisi yang pernah diduduki oleh seseorang selama masa kerjanya. Menurut Rivai & Sagala, (2016) “Karir merupakan semua pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan setiap orang selama masa hidupnya. Sedangkan menurut Hasibuan dalam (Miranda & Rahmayanti, 2024) “Pengembangan karir merupakan suatu usaha dimana bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Tan, (2008:2) mengartikan pengembangan karir sebagai proses improvisasi individu melalui job rotation maupun pengalaman dalam suatu organisasi. Sementara itu Robins (2006) berpendapat bahwa pengembangan karir merupakan suatu tingkatan jabatan yang diemban oleh seseorang selama karir pekerjaannya.

Pengembangan karir sangat dibutuhkan setiap pegawai dalam perjalanan kehidupan kerjanya. Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Irianto menjelaskan terdapat dua cara pendekatan untuk memahami makna karir yang sebenarnya.

1. Pendekatan pertama, memandang karir sebagai pemilikan (*a property*) atau organisasi. Yang dimana karir dapat dilihat sebagai jalur mobilitas didalam organisasi yang tunggal
2. Pendekatan kedua, memandang karir sebagai suatu property atau kualitas individual dan bukan organisasi.

Dari pemaparan beberapa para ahli terkait dengan pengembangan karir diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan individu atau karyawan dalam meningkatkan kompetensi demi mencapai suatu tujuan Karir yang diinginkan secara maksimal dan berkelanjutan dengan perusahaan sebagai fasilitator pengembangan karir.

2.1.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2012) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

1. Prestasi Kerja (*Job Performance*)

Merupakan komponen paling penting dalam pengembangan karir dalam meningkatkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktifitas pengembangan karir, ketika kinerja dibawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya kearah pengembangan karir yang paling sederhana pun tidak bisa dicapai, pada dasarnya kemajuan karir terletak pada kinerja dan prestasi setiap individu.

2. Pengenalan Oleh Pihak Lain (*Exposure*)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan dalam mencapai tujuan mereka. Manajer atau pimpinan memperoleh pengenalan terutama melalui kinerja dan

prestasi karyawan, laporan tertulis, pekerjaan komite, prestasi lisan maupun jam-jam yang telah dihabiskan.

3. Jaringan Kinerja (*Net Working*)

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan, mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan kariernya.

4. Pengunduran Diri (*Resignation*)

Kesempatan berkarir yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan. Hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain.

5. Kesetiaan Terhadap Perusahaan

Level loyalitas yang rendah sudah sangat lazim di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan terlalu tingginya ekspektasi pada perusahaan tempat pertama kalinya mereka bekerja sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang serupa juga terjadi pada sekelompok professional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*Turnover*) biasanya perusahaan membeli loyalitas mereka dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir sedangkan perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak non kompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya ini berlaku dalam jangka kontrak setahun.

6. Pembimbing dan Sponsor (*Mentors and Sponsors*)

Dengan adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasihat-nasihat atau saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Sedangkan mentor adalah seorang seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk mengembangkan karirnya.

7. Bawahan Yang Mempunyai Peran Kunci (*Key Subordinate*)

Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka yang membuat mereka mendaki tenaga karir ketika atasan mereka dipromosikan serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

8. Peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*)

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan mereka misalnya melalui pelatihan, kursus dan melanjutkan pendidikannya. Dengan demikian memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana kariernya.

9. Pengalaman internasional (*international experience*)

Untuk karyawan yang mendekati posisi internasional atau staff senior, maka pengalaman itu akan menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting.

khususnya bagi perusahaan domestic dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional begitupun juga dengan perusahaan global.

2.1.4.3. Indikator-indikator Pengembangan Karir

Menurut Fadel (2019:195) menyatakan beberapa indikator pengembangan karir yaitu:

1. Pemahaman Atas Tugas Pokok Dan Fungsi (Tupoksi)

Dalam melaksanakan pekerjaan, anggota supaya paham dulu terhadap tugas pokok dan kegunaannya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan pekerjaan yang diemban.

2. Inovasi

Mempunyai inovasi yang positif dan menginformasikan pada atasan dan berdiskusi Bersama partner kerja.

3. Kecepatan Kerja

Dalam melaksanakan pekerjaan kecepatan kerja harus fokus dan mempertahankan dengan memakai metode cara kerja yang sudah ada.

4. Keakuratan Kerja

Dalam penyelesaian pekerjaan karyawan juga harus tepat waktu dalam melaksanakan tugas dengan lebih teliti dalam bekerja dan selalu mengecek ulang.

5. Kerjasama

Memiliki kemampuan dalam bekerjasama terhadap rekan kerja lainnya yaitu bisa menghargai dan menerima pendapat orang lain.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah suatu sumber yang dijadikan acuan dalam melakukan penelitian. penelitian terdahulu yang digunakan berasal dari jurnal dan skripsi dengan melihat hasil penelitiannya dan akan dibandingkan dengan penelitian selanjutnya dengan menganalisa berdasarkan keadaan dan waktu yang berbeda.

1. fauzi et al, (2023)

“Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stress Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan Perusahaan Djuanda Poultry Shop Tasikmalaya”. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif melalui metode kausalitas dengan pendekatan survei. Dalam penelitian Survei ini, penulis melakukan penelitian langsung Pada Karyawan Perusahaan Djuanda Poultry Shop Tasikmalaya. Dari uji validitas mengenai *Work Life balance*(X1) berdasarkan hasil pengujian melalui SPSS versi 26 diperoleh hasil r tabel sebesar 0,2787 dengan hasil r hitung $>$ r tabel (Lampiran 4). Sehingga uji validasi *Work Life Balance* terpenuhi (Valid).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* dan stress kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover intention* karyawan perusahaan Djuanda poultry shop Tasikmalaya.

2. Jeninu, (2025)

“Analisis Stres Kerja Dalam Memediasi Beban Kerja Dan *Work Life Balance* Terhadap *Turnover intention* (Studi Pada Karyawan PT. Bestprofit Futures Malang)”. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif. Bertujuan untuk memperjelas hubungan kausal antara variabel yang diteliti,

digunakan desain penelitian eksplanatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Bestprofit Futures Malang, dan sampel dipilih menggunakan prosedur pengambilan sampel acak dasar. Menurut Widada dan Aruman (2020), keseimbangan kehidupan kerja adalah keselarasan antara kewajiban terhadap keluarga dan karier seseorang. *Turnover* sukarela adalah keinginan pribadi karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sedangkan *turnover* tidak sukarela adalah pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh karyawan (Ramadhan et al., 2019).

Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa beban kerja dan *work-life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap *Turnover intention* pada PT. Bestprofit Futures Malang. Namun, beban kerja dan *work-life balance* berpengaruh terhadap stres kerja, yang pada akhirnya stres kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*.

3. Rony & Jelita, (2023)

“Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja Terhadap *Turnover intention* Pegawai Pada PT Mega Ocean Jaya Indonesia” Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Mega Ocean Jaya yang berjumlah 72 responden. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Untuk variabel pengembangan karier didapatkan nilai sig sebesar $0,006 < 0,05$ dan nilai t hitung sebesar $2,814 > t_{tabel} 1,994$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel pengembangan karier (X1) terhadap variabel *Turnover intention* (Y). Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa variabel pengembangan karir

memengaruhi niat berhenti kerja. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir sebagai variabel bebasnya dan *Turnover intention* sebagai variabel terikatnya serta sama-sama menggunakan metode kuantitatif dalam penelitian. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan jumlah responden serta teknik sampel yang digunakan.

4. Laksmi & Prianthara, (2024)

“The Influence of Career Development, Work Environment, Work Life Balance terhadap Intention Turnover pada Generasi Milenial dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi”. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi yang ditargetkan pada studi ini mencakup seluruh generasi milenial dengan rentang usia 27-42 tahun yang pernah bekerja di wilayah Badung. Melalui penentuan purposive sampling, diperoleh sejumlah 110 pekerja milenial yang berpartisipasi sebagai responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Career development* memberikan pengaruh negatif serta signifikan pada *turnover intention*, dengan koefisien jalur yang bernilai negatif sebanyak -0,350, t-statistic senilai 4,405 > 1,96, serta p value 0,000 yang mana menandakan semakin baik peluang career development yang diterima generasi milenial di Kabupaten Badung, maka akan semakin menurunkan perilaku *turnover intention* generasi milenial yang sudah pernah bekerja di Kabupaten Badung tersebut. Penelitian ini selaras dengan studi (Rukmini & Susi, 2017) dengan mengemukakan pengembangan karir memberikan pengaruh pada kepuasan kerja serta mampu mengurangi tingkat *turnover intention*

karyawan. Temuan juga selaras dengan Dewi & Nurhayati (2021) yakni pengembangan karir memberikan pengaruh negatif pada *turnover intention*.

Pengujian hipotesis berikutnya, memperlihatkan *work life balance* mampu memberikan pengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention* dengan koefisien jalur yang bernilai negatif sejumlah -0,288, t-statistic senilai 3,769 > 1,96, serta p value 0,000.

5. Yumna & Setiawati, (2022)

“Pengaruh Pengembangan Karir dan Stress Kerja Terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta”. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode pengambilan sampel menggunakan kuesioner yang dibuat dengan menggunakan model skala likert yang diukur dengan bobot 5 poin dan dibagikan melalui *google form*. Sampel yang digunakan penelitian berjumlah 34 karyawan di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta dengan metode Kuota sampling. hasil Pengembangan karir memiliki pengaruh t hitung -3,547 dengan signifikansi 0,001. pengembangan karir memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Fauzi et al, (2023) Sumber: TRANSEKONOMIKA (Jurnal Visi Manajemen) ISSN: 2303 - 3339 E-ISSN: 2528 Volume 9 No. 1 Januari 2023	Pengaruh Work-Life Balance dan Stress Kerja Terhadap Turnover intention Karyawan Perusahaan Djuanda Poultry Shop Tasikmalaya	1.Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel dependen (Turnover intention) 2.Sama-sama menggunakan metode kuantitatif 3.Sama-sama menggunakan regresi linear berganda	1. Peneliti terdahulu menggunakan variabel pengembangan karir sebagai X2, sedangkan peneliti menggunakan variabel pengembangan sebagai X3 2. peneliti terdahulu menggunakan generasi Z sebagai objek, sedangkan peneliti menggunakan PT Semen Padang sebagai objek penelitian.	Berdasarkan hasil penelitian menemukan bahwa: Keseimbangan hidup kerja dan stress kerja memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan perusahaan Djuanda Poultry Shop Tasikmalaya
2	Jeninu, (2025) Sumber: Intelek Insan Cendekia ISSN: 3047-7824 E-ISSN:3047 Volume 2 No. 4 April 2025	Analisis Stres Kerja Dalam Memediasi Beban Kerja Dan Work Life Balance Terhadap Turnover intention (Studi Pada Karyawan PT. Bestprofit Futures Malang)	1.Sama-sama menggunakan variabel dependen (Turnover intention) 2.Sama-sama menggunakan metode kuantitatif 3.Sama-sama menggunakan regresi linear berganda	1. Penelitian terdahulu menggunakan work-life balance sebagai (x2) sedangkan peneliti menggunakan work-life balance sebagai (x1) 2. Penelitian ini dilakukan di PT Semen Padang sedangkan penelitian terdahulu dilakukan di PT Bestrofit Future Malang	Dari hasil penelitian terdahulu bahwa work-life balance tidak berpengaruh langsung terhadap Turnover intention pada PT. Bestprofit Futures Malang.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
3	Rony & Jelita, (2023) Sumber: Jurnal Psikologi ISSN: 2615-6687 E-ISSN: 2621-3893 Volume 6 No. 2 2023	Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i> Pegawai Pada PT Mega Ocean Jaya Indonesia	1. Sama-sama menggunakan variabel dependen (<i>turnover intention</i>) 2.sama-sama menggunakan metode kuantitatif	1. Penelitian terdahulu menggunakan pengembangan karir (X1) sedangkan penelitian ini menggunakan pengembangan karir sebagai (X3) 2. Penelitian ini dilakukan di PT Semen Padang sedangkan penelitian terdahulu dilakukan di PT Mega Ocean Jaya Indonesia 3. menambahkan variabel pelatihan kerja	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pegawai pada PT Mega Ocean Jaya Indonesia
4	Laksmi & Prianthara, (2024) Sumber: JPEK(Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan) ISSN: 2460 E-ISSN: 2549-0893 Volume 8 No. 1 April 2024	<i>The Influence of Career Development, Work Environment, Work Life Balance</i> terhadap <i>Intention Turnover</i> pada Generasi Milenial dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	1.sama-sama menggunakan variabel dependen (<i>turnover intention</i>) 2.sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda 3.sama-sama menggunakan metode kuantitatif	1. peneliti terdahulu menggunakan pengembangan karir sebagai (X1) sedangkan penelitian ini menggunakan pengembangan karir sebagai (X3) 2. peneliti terdahulu menggunakan Keseimbangan hidup kerja sebagai (X2) sedangkan penelitian ini menggunakan Keseimbangan hidup kerja sebagai (X3) 3. responden peneliti terdahulu yaitu generasi milenial	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada generasi milenial

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
5	Yumna & Setiawati, (2022) Sumber: Selekta Manajemen ISSN: 2528 E-ISSN: 2829-7547 Volume 1 No. 5 2022	Pengaruh Pengembangan Karir dan Stress Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i> melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta	1. Sama-sama menggunakan variabel dependen (<i>turnover intention</i>) 2. Sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda 3. sama-sama menggunakan metode kuantitatif	1. peneliti terdahulu menggunakan pengembangan karir sebagai (X1), sedangkan peneliti menggunakan pengembangan karir sebagai (X3) 2. peneliti terdahulu dilakukan di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, sedangkan peneliti dilakukan di PT Semen Padang 3. peneliti terdahulu menggunakan variabel mediasi (kepuasan kerja)	Berdasarkan hasil penelitian bahwa penelitian ini memperlihatkan tidak adanya pengaruh yang signifikan dari variabel pengembangan karir terhadap <i>turnover intention</i>

2.3. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Hubungan *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention*

Keseimbangan hidup kerja adalah faktor penting bagi tiap karyawan memiliki kualitas hidup yang seimbang dalam berhubungan dengan keluarganya maupun dengan pekerjaannya. keseimbangan hidup kerja merupakan cara bekerja seseorang yang dapat memikirkan semua aspek kehidupan kerja baik itu Pribadi, Keluarga, Spiritual, Maupun Sosial. Menurut Lockwood dalam Wardani & Firmansyah, (2021:7) keseimbangan hidup kerja adalah keseimbangan terhadap dua tuntutan individu yaitu pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam keadaan yang sama. Sedangkan menurut Lingga (2020) keseimbangan hidup kerja merupakan kestabilan kerja dan kehidupan yang memiliki tingkat kepuasan pekerja dihitung dengan seberapa besar perannya di pekerjaan juga kehidupan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wiwik Sismawati & Eisha Lataruva (2021) yang berjudul "*Pengaruh Work-Life Balance dan Pengembangan Karir terhadap Turnover intention Karyawan Generasi Y dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang)*" menemukan bahwa keseimbangan hidup kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y di PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang. Keseimbangan hidup-kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

H1 : *Work-Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* Karyawan pada PT Semen Padang

2.3.2. Hubungan Komunikasi Terhadap *Turnover Intention*

Komunikasi memiliki peranan penting dalam membangun hubungan kerja yang efektif antara pimpinan dan karyawan. Melalui komunikasi yang baik, informasi, instruksi, dan umpan balik dapat tersampaikan dengan jelas sehingga meminimalkan kesalahpahaman di lingkungan kerja. Menurut Carriere (2009), komunikasi yang efektif akan menciptakan koordinasi yang baik antaranggota organisasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan konflik, rasa tidak dihargai, dan ketidakjelasan peran, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi.

Dengan demikian, komunikasi yang efektif berperan dalam menekan tingkat *turnover intention*, karena karyawan yang merasa dipahami, didengar, dan mendapat informasi yang jelas cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Artinya, semakin baik komunikasi yang terjalin dalam organisasi, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Kirenius Hia et al. (2021) yang menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, di mana komunikasi yang terbuka dan jelas mampu mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan Prisanto et al., (2022) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap *Turnover intention* Karyawan” menemukan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap *turnover intention*. Komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat memahami

perilaku karyawan dan mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap atau meninggalkan pekerjaan.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kirenia Hia et al (2024:1090) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi terhadap *Turnover intention* pada PT. Dipo Internasional Pahala Otomotif” yaitu menemukan bahwa komunikasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Komunikasi yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* Karyawan pada PT Semen Padang

2.3.3. Hubungan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover intention*

Pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting dalam mempertahankan karyawan di organisasi. Melalui pengembangan karir yang baik, karyawan merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dan mencapai jenjang karir yang lebih tinggi, sehingga menumbuhkan komitmen untuk tetap bekerja di perusahaan. Sebaliknya, kurangnya peluang pengembangan karir dapat menimbulkan perasaan stagnan dan mendorong karyawan mencari pekerjaan lain. Oleh karena itu, pengembangan karir memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin baik pengembangan karir yang diberikan perusahaan, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Handarini, 2023).

Penelitian ini juga sejalan yang dilakukan oleh Gea Nuansa et al (2023) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir, Beban Kerja, dan Kompensasi terhadap *Turnover intention* Karyawan Generasi Z di Daerah Istimewa Yogyakarta” menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* di kalangan karyawan Generasi Z. Pengembangan karir yang efektif dapat menurunkan niat karyawan muda untuk meninggalkan pekerjaan. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Pengembangan Karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* Karyawan pada PT Semen Padang

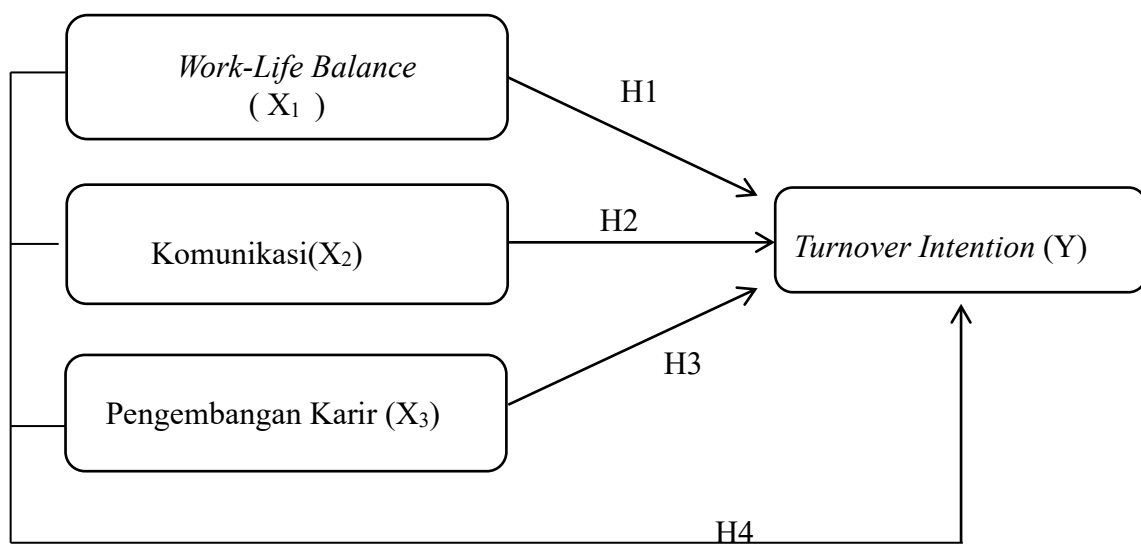
2.3.4. Hubungan *Work-Life Balance*, Komunikasi dan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Dalam suatu organisasi *Turnover intention* karyawan sangat mempengaruhi *Turnover intention* organisasi, baik itu organisasi pemerintahan maupun swasta dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang bekerjasama yang berperan aktif sebagai pelaku dalam menghasilkan *Turnover intention* yang baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati et al., (2024) yang berjudul “Analisis *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap *Turnover intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” menemukan bahwa *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *turnover intention* .

H4: Keseimbangan hidup kerja, komunikasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap *Turnover intention* Karyawan pada PT Semen Padang

2.4. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian dapat diartikan sebagai model penelitian yang terdiri dari berbagai variabel bebas dan terikat yang menjadi satu kesatuan (Kasmir, 2022:105). Dalam penelitian ini variabel independen adalah Keseimbangan Hidup Kerja (X_1), komunikasi kerja (X_2) dan jenjang karir (X_3) sedangkan yang menjadi variabel dependen adalah *Turnover intention* (Y).



Sumber: Kasmir (2022:152)

Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian