

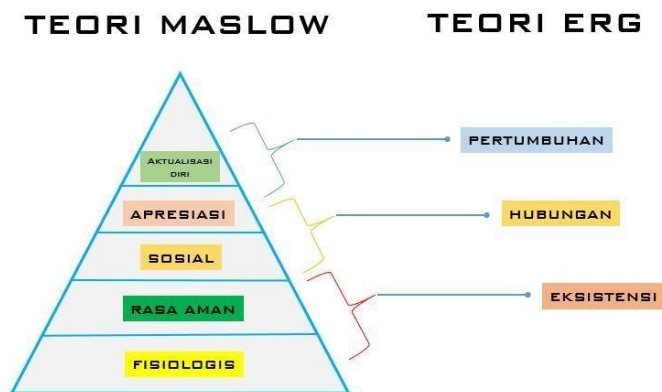
BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Alderfer's ERG Theory of Motivation

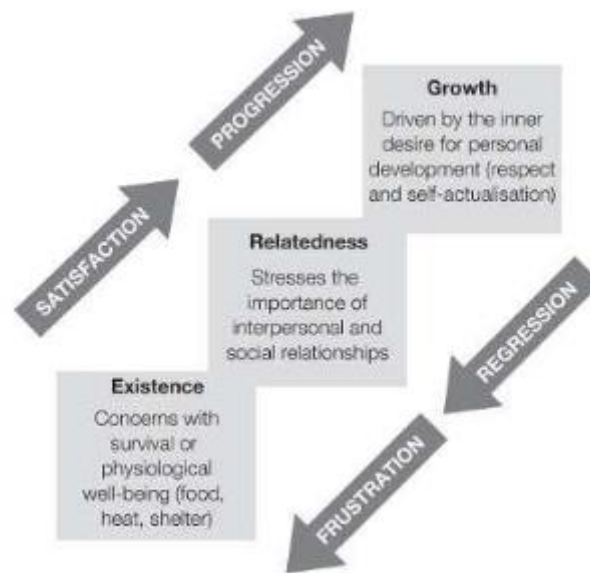
Dalam buku Satrio *et al.*, (2019), menyebutkan Teori ERG yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer adalah sebuah pengembangan dari teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow. Dalam teori ini, Alderfer menyederhanakan dan mengelompokkan ulang teori hirarki kebutuhan Maslow menjadi tiga tingkat utama, yaitu:

- 1) *Needs of Existence* (Kehidupan): Ini mencakup kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan fisik dan rasa aman. Alderfer menggabungkan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan keamanan dari teori Maslow di tingkat ini.
- 2) *Needs of Relatedness* (Hubungan): Ini mencakup kebutuhan akan interaksi sosial dan hubungan dengan orang lain. Alderfer mengaitkan ini dengan kebutuhan afiliasi dari teori Maslow.
- 3) *Needs of Growth* (Pertumbuhan): Ini mencakup kebutuhan untuk berkembang dan menjadi lebih baik dalam hal kreativitas, produktivitas, dan pengaruh terhadap diri sendiri dan lingkungan. Alderfer mengaitkan ini dengan kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri dari teori Maslow.



Gambar 2. 1 Hubungan Level Teori Maslow dan ERG (Psychologimania.com)

Shah & Shah, (2021), Alderfer mengajukan bahwa motivasi dan kepuasan seseorang dapat berasal dari beberapa kebutuhan pada saat yang sama. Misalnya, seseorang dapat merasa puas dalam bekerja karena kebutuhan akan pendapatan sekaligus keinginan untuk membangun hubungan sosial di lingkungan kerja. Namun, ketika individu mengalami frustrasi atau kegagalan dalam memenuhi suatu tingkat kebutuhan tertentu, mereka cenderung akan beralih fokus kepada pemenuhan kebutuhan yang berada di tingkat lebih rendah dalam hierarki



Gambar 2. 2 Mekanisme Kebutuhan (Satrio et al., 2019)

Memenuhi kebutuhan karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan karena hal ini dapat menciptakan kepuasan kerja yang pada nantinya dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara efektif (Ahmad *et al.*, 2021). Roncales, (2023) menyebutkan bahwa perusahaan dapat merumuskan mekanisme pengelolaan yang memenuhi kebutuhan akan eksistensi terlebih dahulu, lalu memenuhi kebutuhan akan hubungan, kemudian memenuhi kebutuhan akan perkembangan. Manajemen perusahaan hanya berfokus untuk memenuhi satu aspek kebutuhan karyawan saja tidak akan bisa secara efektif mendorong kepuasan kerja karyawan. Karima, (2024) dalam penelitiannya menjelaskan Teori Hirarki kebutuhan menyajikan pemahaman yang mendalam tentang motivasi seorang karyawan dan

mencerminkan bahwa terdapat berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap untuk mencapai kepuasan kerja. Dengan memahami teori ini, manajemen perusahaan dapat mengenali area di mana kebutuhan karyawan mungkin tidak terpenuhi, dan kemudian mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan, mengurangi *turnover*, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan pertumbuhan individu.

Variabel Pengembangan Karier dalam penelitian ini merujuk kepada kebutuhan untuk berkembang dan menjadi lebih baik dalam hal kreativitas, produktivitas, dan pengaruh terhadap diri sendiri dan lingkungan (*Needs of Growth*). Kemudian, variabel *Work-Life Balance* mencakup keseimbangan kehidupan karyawan, yaitu pekerjaan, keluarga, dan pribadi. *Work-Life Balance* yang baik memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menjaga hubungan interpersonal dengan anggota keluarga, teman, dan rekan kerja, sehingga dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan hubungan sosial (*Needs of Relatedness*). Teori Alderfer's ERG memberikan pemahaman mengenai bagaimana pengembangan karier dan *work-life balance* mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention*. Memenuhi kebutuhan eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan karyawan melalui kebijakan pengembangan karier yang baik dan keseimbangan kehidupan kerja yang optimal akan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

2.1.2 Turnover Intention

Turnover Intention atau yang lebih dikenal dengan kecenderungan atau keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya atau organisasi tempat mereka bekerja dalam waktu yang relatif dekat di masa mendatang (Riantini *et al.*, 2021). Menurut Margono & Pogo, (2022), Pergantian karyawan merupakan sesuatu yang tidak diinginkan oleh perusahaan. *Turnover Intention* memberikan dampak yang merugikan bagi perusahaan dari berbagai segi, baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Perusahaan harus menanggung biaya mulai dari proses perekrutan dan seleksi hingga biaya pelatihan. Tidak hanya secara finansial dan

psikologis, tetapi yang lebih signifikan *Turnover Intention* dapat menurunkan citra perusahaan ketika seseorang meninggalkan perusahaan tersebut, karena keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman juga ikut pergi bersama dengan karyawan yang bersangkutan. Lubis, (2020), terdapat 6 faktor yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention* yaitu, Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja; Hubungan Karyawan; Peluang Karir; Kompensasi; Beban Kerja

Rahmawati & Wahyuningsih, (2020), menyebutkan bahwa *Turnover Intention* adalah istilah yang mencerminkan jumlah karyawan yang meninggalkan sebuah organisasi dalam periode waktu tertentu, sementara intensi *Turnover Intention* menggambarkan evaluasi yang dilakukan oleh individu terhadap kesinambungan hubungan mereka dengan organisasi tanpa adanya tindakan konkret untuk meninggalkan organisasi.

Yumna, (2022), menyebutkan 3 indikator yang mempengaruhi *Turnover Intention*, yaitu :

1) Pemikiran untuk Keluar dari Perusahaan

Pemikiran untuk pindah dan keluar dari Perusahaan, Dimulai dengan perasaan ketidakpuasan terhadap pekerjaan, maka karyawan tersebut mulai mempertimbangkan untuk meninggalkan tempat kerjanya saat ini.

2) Keinginan untuk Mencari Pekerjaan yang Lebih Baik

Ketika karyawan mulai mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini secara rutin, mereka cenderung akan mencari peluang pekerjaan di luar perusahaan yang dianggap lebih menguntungkan.

3) Keinginan untuk Meninggalkan Perusahaan dalam Waktu Dekat

Adanya niat meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan yang akan datang. Saat karyawan telah mendapatkan pekerjaan yang dianggap lebih baik, maka cepat atau lambat karyawan akan segera meninggalkan Perusahaan.

2.1.3 Pengembangan Karier

Pengembangan karier atau peningkatan kedudukan atau jabatan dapat dilihat dari prestasi, masa kerja, dan kesempatan pada seorang karyawan. Menurut Handayani *et al.*, (2022), Pengembangan Karier merupakan pengembangan yang dilakukan pada karyawan perusahaan dalam upaya yang berkesinambungan agar dapat meningkatkan manfaat pada sumber daya manusia didalam perusahaan, sehingga karyawan dapat memiliki prestasi yang efektif dan memberikan prestasi baru bagi lingkungan perusahaan.

Dalam proses pengembangan karir terdapat beberapa peran yang menjadi faktor utama yaitu, perusahaan memiliki peran yang berbeda dalam upaya pengembangan karier. Sementara tenaga kerja bertanggung jawab untuk merencanakan karier mereka sendiri, organisasi bertanggung jawab untuk memberikan arahan melalui program pengembangan karier sehingga pegawai yang berpotensi dapat mencapai berbagai tingkat karier sesuai dengan upaya yang mereka lakukan, terutama dalam merencanakan karier mereka sendiri (Manu *et al.*, 2022).

Yumna, (2022), menyebutkan terdapat beberapa indikator yang terdapat dalam Pengembangan Karier, yaitu sebagai berikut :

- 1) Prestasi Kerja, berkaitan dengan perencanaan karir yang harus dilakukan oleh karyawan yang berguna untuk meningkatkan karier.
- 2) *Exposure*, dalam perkembangan karir dan kemajuan karir yang dialami oleh karyawan secara individu harus diketahui oleh atasan yang berwenang dalam mempromosikan, transfer, maupun peluang karier lainnya.
- 3) Setia pada Organisasi, seringkali Perusahaan mengandalkan Kesetiaan organisasi karyawan agar dapat meningkatkan karier karyawan serta mengurangi *Turnover Intention*.
- 4) Mentor dan Sponsor, seorang mentor merupakan pemberi nasihat karir secara informal, sedangkan seorang sponsor yaitu individu di dalam perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menawarkan peluang karir kepada orang lain. Ketika seorang mentor memilih untuk menominasikan

seorang karyawan untuk berbagai kegiatan pengembangan karir, ia secara efektif bertindak sebagai sponsor bagi karyawan tersebut.

- 5) Peluang untuk Tumbuh, dengan meningkatkan keterampilan karyawan dapat memiliki kesempatan untuk berkembang.
- 6) Niat untuk Keluar, keinginan karyawan untuk berhenti dapat dilihat dari kesempatan karier yang diberikan oleh perusahaan. Jika perusahaan tidak dapat menyediakan peluang karier yang baik maka kemungkinan karyawan tersebut akan berhenti.

2.1.3 *Work-Life Balance*

Handayani *et al.*, (2022), menyatakan *Work-Life Balance* merupakan keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan yang dapat dilihat dari pandainya karyawan dalam memisahkan kepentingan yang dimiliki secara pribadi dengan kepentingan yang ada pada pekerjaan yang dilakukan tanpa adanya kendala yang dirasakan oleh perusahaan.

Ferzanita, (2023), menyebutkan Perusahaan dapat memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan dengan meninjau jam kerja dan mengurangi frekuensi kontak dengan karyawan di luar jam kerja atau hari libur terkait tugas pekerjaan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa kehidupan pribadi karyawan tetap terjaga tanpa gangguan, serta untuk menciptakan keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan mereka.

Marmol, (2019) menyebutkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki beberapa indikator, yaitu sebagai berikut :

- 1) Efisiensi dan Efektivitas di Tempat Kerja

Karyawan memiliki kemampuan untuk memberikan kualitas terbaik dalam bekerja yang akan memuaskan rekan kerja dan atasannya, serta memberikan kepuasan tersendiri pada karyawan.

- 2) Beban Kerja

Work-life balance yang baik tidak akan menimbulkan banyak tekanan dan beban pada pekerjaan, serta tidak akan menjauhkan diri dari kehidupan pribadi dan keluarga

3) Kepribadian dan Perawatan Diri

Work-life balance yang baik akan memiliki cukup waktu untuk beristirahat, menjalankan hobi, dan melakukan kegiatan pribadi lainnya.

4) Hubungan Dukungan Keluarga

Work-life balance yang baik akan memiliki cukup waktu untuk berkumpul bersama anggota keluarga.

5) Inisiatif Kesehatan dan Kesejahteraan

Work-life balance yang optimal akan memberikan manfaat positif bagi kesejahteraan karyawan, baik dari segi fisik maupun mental.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah tindakan kognitif, ungkapan afektif, atau perbedaan antara apa yang telah diperoleh dengan harapan yang telah didapatkan. Selain itu, bagi karyawan, kepuasan kerja juga mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan setiap hari. Sikap positif yang tercermin dalam pekerjaan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa senang dan nyaman di tempat kerja cenderung memberikan kontribusi yang optimal dalam kinerja mereka, demikian pula sebaliknya (Sunarta, 2019). Sementara Rahmadhani & Priyanti, (2022), *job satisfaction* yang dikenal sebagai Kepuasan kerja, merujuk pada evaluasi keseluruhan sikap individu terhadap pekerjaannya secara umum. Berbagai faktor dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, termasuk kondisi kerja atau lingkungan kerja, peraturan organisasi atau budaya, karakteristik organisasi, tingkat karier yang sesuai dengan kompensasi, efisiensi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja.

Rahmadhani & Priyanti, (2022) menjelaskan terdapat 3 (tiga) dampak dari kepuasan kerja, yaitu :

1) Produktivitas atau kinerja

Apabila tenaga kerja yang dimiliki oleh karyawan sesuai dan dianggap adil maka karyawan akan merasa puas dan senang dalam melakukan pekerjaannya yang diberikan oleh perusahaan.

2) Ketidakhadiran dan *Turnover Intention*.

Untuk mengurangi kedakhadiran dan *turnover* pada karyawan perusahaan dapat memberikan kenikmatan gaji, *reward*, motivasi untuk karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan.

3) Kesehatan

Dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan, karyawan memerlukan kesehatan fisik dan mental yang optimal. Semakin baik kesehatan fisik dan mental karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dapat dicapai, sehingga dapat mencegah terjadinya dampak negatif bagi perusahaan.

Giawa, (2022), menyebutkan terdapat beberapa Indikator Kepuasan Kerja, yaitu :

- 1) Pekerjaan, Dalam pekerjaan karyawan apakah mempunyai elemen atau bagian yang memuaskan.
- 2) Upah, diperoleh karyawan dari hasil pekerjaan yang dilakukan apakah sesuai dengan keperluan dengan adil,
- 3) Promosi, diperlukan agar karyawan dapat berkembang. Memberikan kesempatan peningkatan karir kepada karyawan selama bekerja.
- 4) Pengawas, Karyawan yang selalu memberikan perintah dan pengetahuan dalam proses kerja.
- 5) Rekan Kerja, Dalam menjalankan pekerjaan, karyawan senantiasa berinteraksi. Karyawan merasakan apakah rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

- 1) Sismawati & Lataruva, (2020) dengan judul penelitian Analisis Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Y dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang. Dengan variabel penelitian *Work-Life Balance* (X1), Pengembangan Karier (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan *Turnover Intention* (Y). Metode

yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang diolah menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 23. Hasil penelitian *Work-Life Balance* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, Pengembangan Karier berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, Pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja terbukti memediasi hubungan *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*, Kepuasan Kerja terbukti memediasi hubungan Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention*. Sismawati & Lataruva, (2020) dalam mengolah data menggunakan SPSS versi 23, sedangkan penulis menggunakan software SmartPLS 3.0. SEM. Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel yang sama.

2) Rahmawati & Wahyuningsih, (2020) dengan judul penelitian Pengaruh Komitmen Organisasi, *Stess Kerja* dan *Career Growth* terhadap Intensi *Turnover Karyawan* pada PT Kini Jaya Indah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis dan sumber data primer melalui pengisian kuesioner dan wawancara kepada responden. Variabel penelitian Komitmen Organisasi (X1), *Stess Kerja* (X2), *Career Growth* (X3), dan Intensi *Turnover Karyawan* (Y). Hasil Penelitian Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi *Turnover Karyawan*, *Stress Kerja* berpengaruh signifikan terhadap Intensi *Turnover Karyawan*, dan *Career Growth* tidak berpengaruh signifikan terhadap Intensi *Turnover Karyawan*, kemudian Komitmen organisasi, stress kerja dan *career growth* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap intensi *turnover* karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel dependen yaitu *turnover*. Perbedaan pada penelitian ini terletak pada variabel independen, Rahmawati & Wahyuningsih, (2020) menggunakan variabel Komitmen Organisasi, *Stess Kerja* dan *Career*

Growth, sedangkan penulis menggunakan variabel Pengembangan Karier dan *Work-Life Balance* sebagai variabel independen dan terdapat penambahan variabel Kepuasan Kerja sebagai mediasi.

- 3) Dessyarti, (2022) dengan judul penelitian Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PO Jaya Ponorogo. Dengan variabel penelitian *Work-Life Balance* (X1), *Turnover Intention* (Y), dan *Employee Engagement* (Z). Metode penelitian yang digunakan adalah observasi data yang dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan *software Smart PLS V.3.0* yang merupakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil Penelitian *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Turnover Intention*. Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel dependen yaitu *Turnover Intention* dan variabel independen yaitu *Work-Life Balance*. Sementara Perbedaan pada penelitian ini penulis menggunakan 1 variabel independen lainnya yaitu Pengembangan Karier dan variabel Kepuasan Kerja sebagai mediasi.
- 4) Sidik, (2022) dengan judul penelitian Kontribusi Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Milenial. Dengan variabel penelitian Kontribusi Kepuasan Kerja (X1), dan *Turnover Intention* (Y). Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis data *Regression Analysis* yang dilengkapi dengan analisis statistik deskriptif. Hasil Penelitian Kontribusi Kepuasan Kerja kurang signifikan terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Milenial. Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel dependen yaitu *Turnover Intention*. Sementara Perbedaan pada penelitian ini terletak pada variabel independen, Sidik, (2022) menggunakan variabel

Kepuasan Kerja, sedangkan penulis menggunakan variabel Pengembangan Karier dan *Work-Life Balance* sebagai variabel independen dan terdapat penambahan variabel Kepuasan Kerja sebagai mediasi.

- 5) Sujiyati & Dessyarti, (2022) dengan judul penelitian Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada Karyawan PT Inka Multi Solusi *Consulting* Madiun. Dengan variabel penelitian Pengembangan Karir (X1), Kepuasan Kerja (X2), Lingkungan kerja (X3), dan *Turnover Intention* (Y). Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kemudian diolah melalui *IMB SPSS Statistics 20* menggunakan regresi linier berganda. Hasil Penelitian Pengembangan Karir, Kepuasan kerja, Lingkungan kerja berpengaruh secara negatif terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT Inka Multi Solusi *Consulting* Madiun. Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel dependen yaitu *Turnover Intention* dan variabel independen yaitu Pengembangan Karir. Sementara Perbedaan pada penelitian ini penulis menggunakan 1 variabel independen lainnya yaitu *Work-Life Balance* dan variabel Kepuasan Kerja sebagai mediasi.
- 6) Prayogi *et al.*, (2019) dengan judul penelitian Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention*. Dengan sariabel penelitian *Work-Life Balance* (X1), Stres Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan *Turnover Intention* (Y). Hasil Penelitian Pengembangan Karier berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *Turnover Intention*, Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *Turnover Intention*, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *Turnover Intention*. Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel dependen yaitu *Turnover Intention*, variabel independen yaitu Pengembangan Karir, dan variabel intervening yaitu Kepuasan Kerja. Sementara

Perbedaan pada penelitian ini penulis tidak menggunakan variabel stress kerja tetapi menggunakan *Work-Life Balance* sebagai variabel independen lainnya.

- 7) Ferzanita, (2023) dengan judul penelitian Pengaruh *Work-Life Balance* dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Milenial PT XYZ. Dengan variabel penelitian *Work-Life Balance* (X1), Kompensasi (X2), *Turnover Intention* (Y), dan Stres Kerja (Z). Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang diolah dengan menggunakan *SmartPLS 3.0* dengan metode *Structural Equation Model (SEM) Partial Least Square (PLS)*. Hasil Penelitian *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, Kompensasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sementara *Work-Life Balance* dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh stress kerja, dan stress kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel dependen yaitu *Turnover Intention*, variabel independen yaitu *Work-Life Balance*. Sementara Perbedaan pada penelitian ini penulis tidak menggunakan variabel Kompensasi tetapi menggunakan Pengembangan Karier sebagai variabel independen lainnya. Penulis tidak menggunakan variabel Stres Kerja tetapi menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.
- 8) Jayasri & Annisa, (2023) dengan judul penelitian *Effect of Workload and Career Development on Turnover Intention through Job Satisfaction as Variable Mediator*. Dengan variabel penelitian *Workload* (X1), *Career Development* (X2), *Job Satisfaction* (Z), dan *Turnover Intention* (Y). Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Teknik *sampling non-probability (Purposive Sampling)* yang akan diolah menggunakan *SmartPLS 3*. Hasil Penelitian *Workload* secara positif dan signifikan mempengaruhi *Turnover Intention*. *Career Development* secara negatif

dan signifikan berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. *Workload* secara negatif dan signifikan mempengaruhi *Job Satisfaction*. *Career Development* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*. *Job Satisfaction* dapat menjadi mediator *Workload* dan *Turnover Intention*. *Job Satisfaction* dapat menjadi mediator *Career Development* dan *Turnover Intention*. Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel dependen yaitu *Turnover Intention*, variabel independen yaitu *Career Development* (Pengembangan Karier), dan variabel mediasi *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja). Sementara Perbedaan pada penelitian ini penulis tidak menggunakan variabel *Workload* tetapi menggunakan *Work-Life Balance* sebagai variabel independen lainnya.

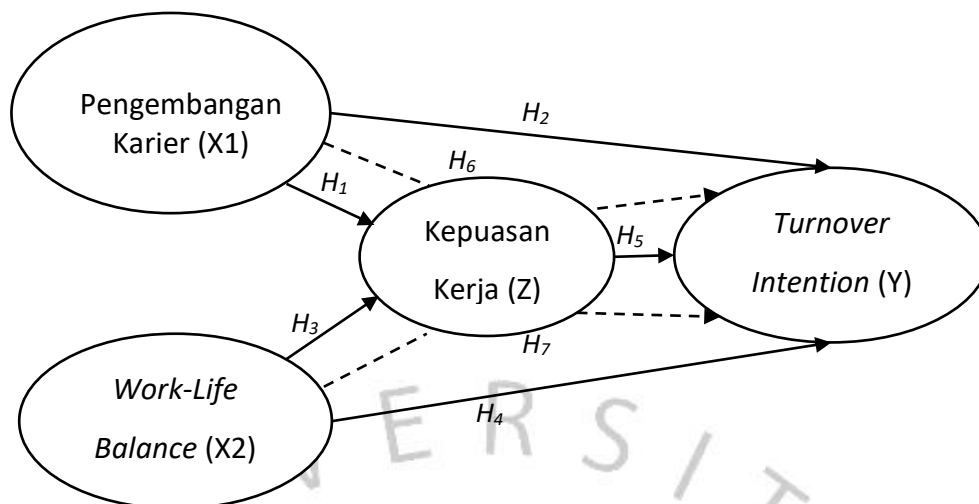
- 9) Situmorang *et al.*, (2023) dengan judul penelitian Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention* melalui Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Budaya Organisasi. Dengan variabel penelitian Pengembangan Karir (X1), Kinerja Karyawan (Z), *Turnover Intention* (Y), dan Budaya Organisasi (Z). Penelitian ini menggunakan metode *survey* dan analisis data yang diuji dengan metode *Structural Equation Modelling Partial Least Square* (SEM-PLS), uji validitas menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Hasil Penelitian Pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, akan tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara kinerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Kinerja karyawan memediasi hubungan antara pengembangan karir dan *Turnover Intention*, akan tetapi pengembangan karir dengan kinerja karyawan tidak dapat dimoderasi oleh budaya organisasi. Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel dependen yaitu *Turnover Intention*, variabel independen yaitu Pengembangan Karier. Sementara Perbedaan pada penelitian ini penulis tidak menggunakan variabel moderasi tetapi menggunakan variabel mediasi.

10) Perera & Pathirana, (2023) dengan judul penelitian *Impact Work-Life Balance on the Turnover Intention with the Mediation of Job Satisfaction*. Dengan Variabel penelitian *Work-Life Balance* (X1), *Job Satisfaction* (Z), dan *Turnover Intention* (Y). Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif dengan Teknik *simple random sampling* kemudian dilakukan pengujian meliputi Uji *reability* dan *validity*, *descriptive analysis*, *regression analysis*. Hasil Penelitian *Work-Life Balance*, berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, *Work-Life Balance* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel dependen yaitu *Turnover Intention*, variabel independen yaitu *Work-Life Balance*, dan variabel mediasi *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja). Sementara Perbedaan pada penelitian ini penulis menggunakan 1 variabel independen lainnya yaitu Pengembangan Karier.

2.3 Kerangka Berfikir

Tingginya tingkat *Turnover Intention* saat ini menjadi hal yang serius dan harus diperhatikan oleh Perusahaan. Menurut Egarini, (2022), Intensi *Turnover Intention* merupakan keinginan internal karyawan untuk segera meninggalkan perusahaan, yang dipicu oleh berbagai faktor seperti masalah gaji, masalah keluarga, lingkungan bisnis, dan lainnya. *Turnover Intention* ini kurang baik, maka akan berdampak negatif bagi perusahaan. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini dilakukan untuk meneliti indikator apa saja menjadi pengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan.

Adapun variabel yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah Pengembangan Karier, *Work-Life Balance*, dan Kepuasan Kerja. Berikut merupakan kerangka berfikir yang digunakan dalam penelitian ini :



Gambar 2. 3 Kerangka Berfikir

Variabel kepuasan kerja menjadi mediasi karena hubungan yang kompleks antara pengembangan karier, *work-life balance*, dan *turnover intention* dalam konteks lingkungan kerja. Pengembangan karier yang kuat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selain itu, *work-life balance* yang baik juga dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja dengan mengurangi stres dan meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan. Kepuasan kerja yang tinggi, sebagai hasil dari faktor-faktor ini, cenderung mengurangi keinginan karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain (*turnover intention*). Dengan demikian, kepuasan kerja bukan hanya sebagai akibat langsung dari pengembangan karier dan *work-life balance*, tetapi juga berperan sebagai mediator yang penting dalam mempengaruhi tingkat *turnover intention*. Sebagai mediator, kepuasan kerja menjelaskan bagaimana dan mengapa pengembangan karier dan *work-life balance* dapat mengurangi *turnover intention* dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis Penelitian merupakan tanggapan awal terhadap rumusan masalah atau pertanyaan penelitian yang bersifat spekulatif, namun didasarkan pada teori-teori atau penemuan sebelumnya. Hipotesis penelitian harus diuji secara empiris melalui pengujian hipotesis, sehingga

kebenarannya dapat diverifikasi atau dipertimbangkan lebih lanjut (Zaki & Saiman, 2021).

2.4.1 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Sreih, (2020); Wang and Chen, (2024) menyebutkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu dampak positif dari diadakannya program Pengembangan Karier. Pengembangan Karier menjadi proses untuk meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan pada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Aritonang *et al.*, (2019), terdapat pengaruh signifikan antara Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja. Sejalan dengan penelitian tersebut, dalam penelitian Tasrif, (2021); Rulianti, (2021); Pratama & Pasaribu, (2020), menunjukkan hasil penelitian bahwa Pengembangan Karier memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan memiliki jalur karier yang terdefinisi dengan jelas dan peluang untuk pertumbuhan, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa optimis tentang prospek kemajuan karier mereka di masa mendatang. Berdasarkan dengan hasil penelitian dari beberapa peneliti terdahulu, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

2.4.2 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention*

Pengembangan Karir mempengaruhi keterikatan kerja secara signifikan dan mempengaruhi keinginan tinggal karena memiliki keterkaitan dengan pekerjaan (Simon et al., 2021). Pengembangan karir adalah proses pembelajaran, pengembangan, dan pergerakan berkelanjutan menuju tujuan seseorang. Selain itu, pengembangan karir juga mempunyai kelebihan, salah satunya adalah mengurangi *Turnover Intention* (Sreih, 2020). Menurut Fitriani & Lo, (2020) Pengembangan Karier memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Pertumbuhan karier di suatu perusahaan berdampak besar pada keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*Turnover Intention*), yang berarti keinginan tersebut akan lebih rendah jika karyawan memiliki peluang pengembangan karier yang baik di perusahaan tersebut (Riantini *et al.*, 2021); (Ahmadia *et al.*, 2022); (Yadewani & Wijaya,

2021). Berdasarkan dengan hasil penelitian dari beberapa peneliti terdahulu, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Pengembangan Karier berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

2.4.3 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja.

Dalam memenuhi Kepuasan Kerja dan kebutuhan karyawan diperlukan adanya *Work-Life Balance* karyawan. *Work-Life Balance* mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja, (Nabila *et al.*, 2022); (Jackson & Fransman, 2019). Menurut Mellita, (2022) *Work-Life Balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. *Work-Life Balance* menjadi tanda bahwa terdapat hubungan yang searah antara *Work-Life Balance* dengan Kepuasan Kerja karyawan, sejalan dengan penelitian tersebut, dalam Prayogi *et al.*, (2019); Sismawati & Lataruva, (2020), menyebutkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, perusahaan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih sehat, produktif, dan meningkatkan kepuasan para karyawan. Berdasarkan dengan hasil penelitian dari beberapa peneliti terdahulu, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut:

H₃ : *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

2.4.4 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*

Karyawan yang mencapai keseimbangan yang baik akan merasa nyaman dalam lingkungan kerja mereka, sehingga mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. *Work-Life Balance* menjadi faktor dan berdampak baik pada peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan, sehingga dapat menurunkan tingkat *Turnover Intention* (Dessyarti, 2022). Menurut Unice Oloyede, (2022); Ferzanita, (2023), mengatakan bahwa sebagian karyawan meyakini bahwa *Work-Life Balance* yang baik berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sejalan dengan penelitian tersebut, Laksono & Wardoyo, (2019); Sismawati & Lataruva, (2020); Barage & Sudarusman, (2022); Wijayanto *et al.*, (2022)

Work-Life Balance memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, artinya adanya *Work-Life Balance* yang baik pada karyawan, maka semakin rendah tingkat *Turnover Intention* yang terjadi. Berdasarkan dengan hasil penelitian dari beberapa peneliti terdahulu, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut :

H₄ : *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

2.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Olusegun dalam Laksono *et al.*, (2019), menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention*. Kepuasan kerja karyawan yang baik akan memiliki tingkat *Turnover Intention* yang lebih rendah, dan sebaliknya jika karyawan tidak merasa puas maka tingkat *Turnover Intention* akan lebih tinggi. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Fauzi *et al.*, 2022). Sementara Menurut Kristininingsih & Badrianto, (2022); (Nurliawan & Wulandari, 2022) Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, sehingga apabila kepuasan kerja meningkat maka *Turnover Intention* akan menurun. Sependapat dengan Kristininingsih, dalam penelitian yang dilakukan oleh Malik *et al.*, (2021), Kepuasan Kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* terhadap karyawan. Berdasarkan dengan hasil penelitian dari beberapa peneliti terdahulu, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut :

H₅ : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

2.4.6 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja

Pengembangan Karir memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan melalui kepuasan kerja oleh karena itu Pengembangan Karir yang dilakukan oleh perusahaan tidak serta merta berimplikasi terhadap *Turnover Intention* (Wibowo *et al.*, 2023). Sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo, dalam penelitian Sismawati & Lataruva, (2020) Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan *Career Development*

(Pengembangan Karir) terhadap *Turnover Intention*. *Career Development* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan dengan hasil penelitian dari beberapa peneliti terdahulu, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut :

H₆ : Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention*

2.4.7 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja

Work-Life Balance memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention* (Sismawati & Lataruva, 2020). Sejalan dengan Sismawati, dalam penelitian Nair *et al.*, (2021); Astuti & Anita Tika Putri, (2023); Kamara *et al.*, (2023), menyebutkan Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Menunjukkan keterkaitan yang kompleks antara variabel-variabel tersebut. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang baik dapat secara langsung mengurangi tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (*Turnover Intention*) dengan memberikan peluang kepada karyawan untuk mencapai keseimbangan tersebut. Namun, pengaruh ini juga dapat dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berfungsi sebagai penghubung antara *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention*. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, dampak *Work-Life balance* yang buruk pada niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan menjadi lebih rendah. Berdasarkan dengan hasil penelitian dari beberapa peneliti terdahulu, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut :

H₇ : Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*