

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

Deskripsi Konseptual adalah penjelasan secara teoritis dan mendalam tentang suatu konsep atau variabel penelitian berdasarkan teori-teori dan literatur yang relevan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang fenomena yang diteliti.

2.1.1 *Employee Performance*

2.1.1.1 Pengertian *Employee Performance*

Employee Performance (kinerja karyawan) merupakan salah satu elemen kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pemahaman yang komprehensif tentang definisi *Employee Performance* sangat penting untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja yang efektif.

(Science & Rumahorbo, 2025) menjelaskan bahwa *Employee Performance* merupakan efisiensi karyawan dalam mengubah input menjadi output yang berguna. Produktivitas yang lebih tinggi berarti menghasilkan lebih banyak, dan dengan kualitas yang lebih baik, dengan upaya yang sama. Mereka lebih lanjut menyatakan bahwa penurunan produktivitas dapat disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk kurangnya motivasi kerja yang dapat menyebabkan berkurangnya kesadaran akan produktivitas di kalangan karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak mendukung juga dapat menyebabkan kinerja yang tidak optimal

Mangkunegara (2020) mendefinisikan *Employee Performance* sebagai pencapaian hasil kerja karyawan berdasarkan kualitas dan kuantitas sebagai hasil

kerja yang diselesaikan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam konteks ini, *Employee Performance* dipandang sebagai kemampuan individu untuk mencapai tujuan spesifik dalam kerangka waktu yang telah ditentukan untuk tugas tersebut. Ukuran keberhasilan setiap karyawan bergantung pada fungsi pekerjaan spesifik mereka dalam bentuk aktivitas selama periode waktu tertentu, dengan standar kinerja yang diterapkan dan disesuaikan dengan jenis pekerjaan.

(Bertolini & Marcatto, 2025) mendefinisikan *Employee Performance* sebagai hasil kerja yang diproduksi oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peran mereka dalam organisasi. Definisi ini menekankan dua aspek penting: output yang dihasilkan (task performance) dan perilaku kerja yang ditunjukkan (contextual performance). Studi mereka mengungkapkan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, di mana interaksi karyawan dalam lingkungan tersebut memainkan peran krusial dalam menentukan tingkat stabilitas mental, kesadaran, dan kapasitas untuk mengorganisir dan membuat keputusan secara efektif dalam kolaborasi dengan orang lain.

2.1.1.2 Faktor *Employee Performance*

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai elemen yang saling berhubungan dan membentuk suatu sistem yang kompleks di dalam organisasi. Pemahaman yang komprehensif terhadap elemen-elemen tersebut sangat penting bagi manajemen untuk merancang strategi yang efektif dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan. Berikut menurut para ahli berdasarkan literatur terbaru:

Menurut (Fin & Harito, 2025) faktor *Employee Performance* di bagi menjadi 3 bagian utama yaitu :

1. Lingkungan Kerja (Work Environment)

Lingkungan kerja berpengaruh besar terhadap pelaksanaan tugas karyawan, di mana pola interaksi di tempat kerja memiliki peran penting dalam membentuk stabilitas psikologis, tingkat kewaspadaan, serta kemampuan karyawan dalam mengatur pekerjaan dan mengambil keputusan secara efektif (Econjournals). Lingkungan kerja yang mendukung akan menciptakan iklim kerja yang positif dan mendorong peningkatan produktivitas.

2. Komitmen Karyawan (Employee Commitment)

Komitmen karyawan berperan sebagai variabel perantara yang mengaitkan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan (Econjournals). Karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen tinggi terhadap organisasi umumnya mampu memberikan kontribusi kinerja yang lebih optimal.

3. Kemampuan Berorientasi Pencapaian (Achievement-Striving Ability)

Kemampuan karyawan dalam berupaya mencapai sasaran dan target yang telah ditetapkan turut berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan (Econjournals). Karyawan dengan orientasi pencapaian yang kuat cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk menampilkan kinerja terbaik.

Menurut (Ike et al., 2023) menggunakan metode Delphi untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi *Employee Performance* :

1. Kompensasi dan Benefit (Compensation and Benefits)

Kompensasi dan benefit dipandang sebagai faktor paling dominan yang memengaruhi kinerja karyawan, kemudian diikuti oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja, kepemimpinan serta manajemen, kepuasan kerja dan motivasi, serta keseimbangan kehidupan kerja dan fleksibilitas (PubMed Central). Penyediaan paket kompensasi yang kompetitif menjadi perhatian utama bagi karyawan dalam mendukung kinerja mereka.

2. Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja (Organizational Culture and Working Environment)

Budaya organisasi yang positif, didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, mampu menciptakan suasana yang memungkinkan karyawan bekerja secara optimal. Keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan nilai personal karyawan turut meningkatkan tingkat keterlibatan (engagement) dalam bekerja.

3. Kepemimpinan dan Manajemen (Leadership and Management)

Pola kepemimpinan dan praktik manajerial yang efektif memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan (PubMed Central). Pemimpin yang bersifat transformasional dan memberikan dukungan cenderung mampu mendorong karyawan untuk mengembangkan dan mencapai potensi terbaiknya.

4. Kepuasan Kerja dan Motivasi (*Job Satisfaction* and Motivation)

Kepuasan kerja, baik yang dipengaruhi oleh motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, berkontribusi secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan di dalam organisasi.

5. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Fleksibilitas (*Work-Life Balance* and Flexibility)

Meskipun memiliki pengaruh langsung yang relatif lebih rendah dibandingkan faktor lainnya terhadap kinerja karyawan (PubMed Central), keseimbangan kehidupan kerja dan fleksibilitas tetap berperan penting dalam mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

2.1.1.3 Indikator *Employee Performance*

(Vuong & Nguyen, 2022) menyebutkan dalam systematic review yang dipublikasikan di jurnal Sustainability mengidentifikasi beberapa indikator kunci dalam mengukur *Employee Performance*:

1. Quality of Work (Kualitas Kerja)

Tingkat ketelitian, akurasi, dan kesempurnaan hasil kerja yang dihasilkan karyawan, termasuk kemampuan memenuhi atau melampaui standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Quantity of Work (Kuantitas Kerja)

Volume pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu normal dengan mempertimbangkan efisiensi kerja dan produktivitas karyawan.

3. Timeliness (Ketepatan Waktu)

Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline atau batas waktu yang telah ditentukan tanpa mengorbankan kualitas hasil kerja.

4. Teamwork and Cooperation (Kerja Tim dan Kerjasama)

Kemampuan karyawan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan berkontribusi dalam mencapai tujuan tim secara efektif.

5. Communication Skills (Keterampilan Komunikasi)

Kemampuan menyampaikan ide, konsep, dan umpan balik secara jelas, ringkas, baik secara tertulis maupun lisan, serta merespons komunikasi dari rekan kerja dan klien secara tepat waktu.

6. Customer Focus (Fokus pada Pelanggan)

Kemampuan memberikan layanan terbaik kepada pelanggan internal maupun eksternal, memastikan masalah pelanggan tertangani dengan baik, dan menjaga citra positif perusahaan.

(Platania 2024) dalam penelitian yang dipublikasikan pada *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education* mengadaptasi dan memvalidasi Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) sebagai alat ukur kinerja individu :

1. Kemahiran tugas pekerjaan, indikator ini mencakup kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, efisien, dan dengan kualitas yang baik, serta kecakapan dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan kerja yang muncul.

2. Perencanaan dan organisasi kerja, kemampuan karyawan dalam menyusun rencana kerja, mengatur aktivitas, serta menentukan prioritas pekerjaan secara sistematis.
3. Dukungan interpersonal, perilaku karyawan dalam membantu dan mendukung rekan kerja, termasuk kesediaan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, indikator ini juga menunjukkan kontribusi karyawan yang bersifat sukarela dan melampaui tuntutan pekerjaan formal demi mendukung kerja sama tim dan kelancaran operasional organisasi.
4. Perilaku komitmen organisasi, hal ini ditunjukkan melalui kesediaan karyawan untuk mengambil tanggung jawab tambahan, menunjukkan inisiatif dalam bekerja, serta berkontribusi secara aktif dalam mendukung pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.
5. Minimalisasi perilaku kontraproduktif, yang mengacu pada kemampuan karyawan dalam menghindari perilaku yang dapat merugikan organisasi, seperti tingkat absensi yang tinggi, kecenderungan menunda pekerjaan, serta kebiasaan mengeluh terhadap hal-hal yang tidak produktif.

Menurut Spencer dalam (Yulianty et al., 2021), pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan melalui dimensi kompetensi yang mencakup beberapa indikator utama. Kompetensi intelektual berkaitan dengan tingkat pengetahuan karyawan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan, sejauh mana karyawan memahami prosedur tersebut, serta kemampuan karyawan dalam menyampaikan ide atau gagasan secara efektif.

1. Kompetensi emosional mencerminkan kemampuan karyawan dalam memahami keterbatasan orang lain, mengendalikan emosi dalam lingkungan kerja, serta memahami dan melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang diemban.
2. Produktivitas kerja merujuk pada kemampuan karyawan dalam menghasilkan output berupa barang maupun jasa yang menunjukkan peningkatan baik secara kualitas maupun kuantitas dari waktu ke waktu.
3. Kualitas kerja berhubungan dengan kerapihan hasil pekerjaan, tingkat ketelitian, kesesuaian hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan, serta kehati-hatian dalam melaksanakan tugas. Sementara itu,
4. kuantitas kerja berkaitan dengan aspek hasil kerja yang dapat diukur secara numerik, termasuk kesesuaian jumlah output yang dihasilkan dengan target yang telah ditentukan.

2.1.2 *Turnover Intention*

2.1.2.1 *Pengertian Turnover Intention*

Menurut (Pratama, 2025), *Turnover Intention* merujuk pada niat sadar dan disengaja karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan organisasi tempat

mereka bekerja saat ini. Konsep ini tidak hanya merupakan reaksi emosional sementara, tetapi melibatkan proses kognitif yang kompleks, di mana karyawan melakukan evaluasi menyeluruh terhadap keuntungan dan kerugian antara tetap bertahan di organisasi atau mencari peluang baru di luar. Faktor-faktor seperti efikasi diri (*self-efficacy*), identifikasi terhadap organisasi, serta persepsi terhadap kinerja kerja pribadi sering berperan sebagai mediator utama yang dapat memperkuat maupun melemahkan niat tersebut. Dalam konteks ini, *Turnover Intention* dipandang sebagai tahap akhir dari ketidakpuasan yang berlangsung secara berkelanjutan dan berpotensi memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas organisasi apabila tidak ditangani dengan baik (Pratama, 2025).

Berdasarkan penelitian oleh (Ahmad Saufi 2023), niat berhenti kerja dapat dipahami sebagai kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang dipicu oleh kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan persepsi adanya peluang kerja yang lebih baik di luar perusahaan. Definisi ini menunjukkan bahwa berhenti kerja sering terjadi sebagai respons terhadap praktik manajemen sumber daya manusia yang tidak menguntungkan, seperti beban kerja yang berlebihan atau dukungan minimal dari atasan. Karyawan dalam keadaan ini cenderung secara aktif mempertimbangkan pilihan pekerjaan alternatif untuk memenuhi kebutuhan pribadi, profesional, dan finansial mereka, sehingga konsep ini menjadi indikator penting bagi organisasi yang berupaya meningkatkan retensi karyawan melalui kebijakan yang lebih fleksibel dan fokus pada kesejahteraan (Ahmad Saufi et al., 2023).

Sementara itu, (Putri & Siregar, 2024) mendefinisikan niat berhenti kerja sebagai niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang dipengaruhi oleh kompensasi yang tidak memadai dan tingkat keterlibatan kerja yang rendah. Keterlibatan kerja mencakup ikatan sosial, finansial, dan psikologis yang membuat karyawan merasa "terikat" pada pekerjaan mereka. Ketika ikatan ini melemah, kecenderungan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih kuat. Definisi ini menekankan bahwa niat berhenti kerja bukan semata-mata masalah individu, tetapi juga mencerminkan kemampuan organisasi untuk membangun hubungan jangka panjang dengan karyawannya dengan memberikan imbalan yang adil dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada akhirnya dapat mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru (Putri & Siregar, 2024).

Menurut beberapa pendapat para peneliti yang dijelaskan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa *Turnover Intention* diartikan sebagai niat sadar dan disengaja seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang tidak muncul secara spontan tetapi melalui proses kognitif dan evaluatif terhadap kondisi kerja yang mereka alami. Niat ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti ketidakpuasan kerja yang berkelanjutan, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, kompensasi yang tidak memadai, rendahnya keterikatan kerja, dan persepsi akan peluang kerja yang lebih baik di luar organisasi. Dengan demikian, niat berhenti kerja tidak hanya mencerminkan masalah individu karyawan tetapi juga berfungsi sebagai indikator penting efektivitas kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia, karena dapat berdampak signifikan pada produktivitas dan keberlanjutan organisasi jika tidak dikelola dengan baik.

2.1.2.2 Faktor *Turnover Intention*

Menurut (Lazzari 2022) *Turnover Intention* dapat terjadi karena adanya faktor yang mendorong niat untuk meninggalkan perusahaan, menjabarkan beberapa faktor dalam penelitiannya yaitu sebagai berikut :

1. Sustainable employability (keberlanjutan kemampuan kerja), faktor ini dipandang sebagai determinan utama yang memiliki hubungan negatif yang kuat dengan *Turnover Intention* (niat keluar kerja). Karyawan yang merasa mampu mempertahankan kapasitas kerja dalam jangka panjang, baik melalui kondisi kesehatan maupun pengembangan keterampilan, cenderung menunjukkan niat keluar yang lebih rendah karena menilai organisasi mendukung keberlanjutan karier mereka.
2. Employership quality (kualitas organisasi sebagai pemberi kerja), tingginya persepsi karyawan terhadap kualitas majikan, seperti keadilan dan dukungan organisasi, terbukti secara signifikan menurunkan *Turnover Intention* (niat berpindah kerja). Kondisi ini menciptakan rasa aman serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.
3. Motivation (motivasi kerja), motivasi menunjukkan hubungan negatif yang kuat dengan *Turnover Intention* (niat untuk meninggalkan organisasi). Tingkat motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang tinggi mendorong keterlibatan kerja yang lebih besar, sehingga karyawan menjadi enggan untuk mencari peluang kerja di tempat lain.
4. Satisfied development (kepuasan terhadap pengembangan karier), kepuasan karyawan terhadap kesempatan pengembangan karier dan program pelatihan

menjadi faktor penting dalam upaya retensi karyawan. Sebaliknya, ketidakpuasan pada aspek ini dapat mendorong karyawan untuk mencari organisasi lain yang lebih mendukung pertumbuhan profesional mereka.

5. Time in company / tenure (masa kerja), masa kerja yang lebih panjang berkaitan dengan penurunan *Turnover Intention* (niat keluar kerja), karena hal tersebut memperkuat *job embeddedness* (keterikatan kerja) serta meningkatkan investasi emosional karyawan terhadap organisasi.

Menurut (Ahmad Saufi 2023) faktor turnover karyawan dibagi menjadi 5 yaitu sebagai berikut :

1. Human Resource Management Practices (HRMPs), praktik SDM seperti pelatihan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan promosi yang adil secara negatif memengaruhi turnover melalui peningkatan work-life balance; praktik buruk menyebabkan stres dan niat keluar.
2. Organizational Reputation (OGR), reputasi organisasi yang baik meningkatkan rasa bangga dan komitmen, sehingga mengurangi *Turnover Intention*, terutama jika dimediasi oleh keseimbangan kerja-hidup.
3. Organizational Perceived Prestige (OPP), persepsi prestise organisasi membuat karyawan merasa dihargai, menurunkan niat keluar meski ada peluang kerja eksternal.
4. Work-Life Balance, sebagai mediator utama, ketidakseimbangan (konflik kerja-keluarga) secara langsung meningkatkan *Turnover Intention* karena menyebabkan kelelahan emosional.

5. Job Opportunity (external), sebagai moderator, ketersediaan peluang kerja di luar organisasi memperkuat hubungan positif antara faktor negatif internal dengan *Turnover Intention*.

Menurut (Irlangga & Hasanati, 2025) ,dalam penelitian nya dia menyebutkan beberapa faktor yang dapat memicu *Turnover Intention* yaitu :

1. Kepuasan Kerja, kepuasan kerja yang rendah, baik karena beban kerja yang tinggi atau kurangnya pengakuan, bertindak sebagai faktor negatif utama yang secara langsung meningkatkan niat untuk berhenti kerja.
2. Gaya Kepemimpinan: Penerapan gaya kepemimpinan autentik atau transformasional telah terbukti mengurangi niat karyawan untuk berhenti kerja dengan meningkatkan kepercayaan dan motivasi kerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif justru meningkatkan kecenderungan untuk berhenti kerja.
3. Stres Kerja/Kelelahan (stres kerja dan kelelahan emosional): Tingkat stres kerja dan kelelahan yang tinggi merupakan pendorong utama pergantian karyawan, karena menguras energi emosional dan psikologis karyawan.
4. Dukungan Atasan: Dukungan yang rendah dari atasan menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai dan terisolasi, meningkatkan kecenderungan mereka untuk mencari lingkungan kerja yang lebih mendukung.
5. Persepsi Kebajikan Organisasi: Persepsi karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka berfungsi sebagai faktor moderasi, melemahkan pengaruh negatif faktor lain terhadap niat untuk berhenti kerja.

2.1.2.3 Indikator – Indikator *Turnover Intention*

Turnover Intention merupakan konstruk yang kompleks dan perlu diukur melalui indikator-indikator spesifik untuk memahami kecenderungan karyawan meninggalkan organisasi. Berikut adalah indikator-indikator *Turnover Intention* menurut para ahli berdasarkan literatur terkini:

Menurut (Živković 2024) , *Turnover Intention* diukur menggunakan skala lima item yang telah divalidasi dengan reliabilitas tinggi (Cronbach's alpha = 0,916). Kelima indikator utama tersebut adalah:

1. Berniat meninggalkan organisasi dalam satu tahun ke depan – Mengukur niat jangka pendek karyawan untuk meninggalkan perusahaan dalam 12 bulan ke depan.
2. Berniat meninggalkan organisasi dalam dua tahun ke depan – Mengukur niat jangka menengah karyawan untuk mencari peluang di luar organisasi saat ini.
3. Sering berpikir untuk meninggalkan organisasi – Menggambarkan frekuensi karyawan memikirkan kemungkinan untuk pergi, yang mencerminkan ketidakpuasan atau ketidaknyamanan yang berkelanjutan.
4. Secara aktif mencari pekerjaan lain – Menunjukkan tindakan konkret oleh karyawan untuk mengeksplorasi pilihan pekerjaan alternatif, yang merupakan indikator yang cukup kuat dari niat untuk berhenti kerja.
5. Serius mempertimbangkan untuk pergi – Mengukur sejauh mana karyawan serius mempertimbangkan untuk pergi sebagai pilihan nyata (Živković 2024).

(Ike 2023) mengembangkan *Expanded Multidimensional Turnover Intentions Scale (EMTIS)* yang mengukur 5 aspek berbeda dari *Turnover Intention*, yaitu:

1. Status Sosial Subjektif , indikator ini didefinisikan sebagai pandangan seseorang terhadap posisi mereka dalam struktur sosial, yang didasarkan pada indikator status sosial ekonomi objektif seperti pekerjaan dan pendapatan. Semakin rendah persepsi karyawan terhadap status sosial mereka di tempat kerja, semakin tinggi kecenderungan untuk keluar.
2. Budaya Organisasi, mencakup persepsi karyawan terhadap nilai-nilai, norma, dan praktik yang berlaku dalam organisasi. Ketidakcocokan antara budaya organisasi dengan nilai personal karyawan dapat memicu niat untuk keluar.
3. Orientasi Personal , mengacu pada kesesuaian antara tujuan pribadi karyawan dengan peran dan tanggung jawab mereka di organisasi. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka tidak sejalan dengan orientasi personal cenderung memiliki *Turnover Intention* yang lebih tinggi.
4. Ekspektasi, indikator ini mengukur kesenjangan antara harapan karyawan terhadap pekerjaan dengan realitas yang mereka alami. Ekspektasi yang tidak terpenuhi meningkatkan keinginan untuk mencari pekerjaan lain.
5. Pertumbuhan, persepsi karyawan terhadap peluang pengembangan dan kemajuan karir di organisasi. Ketiadaan prospek pertumbuhan karir menjadi indikator kuat dari *Turnover Intention*.

(Science & Rumahorbo, 2025) dalam penelitiannya terhadap karyawan Generasi Z mengukur *Turnover Intention* menggunakan tiga indikator utama:

1. Frekuensi Pemikiran untuk Meninggalkan Pekerjaan, mengukur seberapa sering karyawan memikirkan untuk keluar dari organisasi dalam periode waktu tertentu. Semakin tinggi frekuensi pemikiran ini, semakin besar kemungkinan karyawan akan melakukan turnover.
2. Keinginan untuk Mencari Pekerjaan Alternatif, indikator ini mengukur keinginan aktif karyawan untuk mengeksplorasi peluang pekerjaan di luar organisasi saat ini. Hal ini menunjukkan adanya ketidakpuasan dan pencarian aktif terhadap opsi karir yang lebih baik.
3. Niat Aktual untuk Mengundurkan Diri, merupakan tahap akhir dari proses kognitif turnover, yaitu keputusan yang sudah matang untuk mengundurkan diri dari pekerjaan. Indikator ini merupakan prediktor terkuat dari perilaku turnover yang sebenarnya.

2.1.3 Job Satisfaction

2.1.3.1 Pengertian Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)

Job Satisfaction atau yang disebut juga dengan kepuasan kerja, *Job Satisfaction* menurut Arabia, 2020 adalah kombinasi dari keadaan psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan "saya puas dengan pekerjaan saya". (Paul E. Spector, 2006) menjabarkan bahwa *Job Satisfaction*/Kepuasan kerja adalah sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya, mencakup aspek evaluatif dan emosional. Dalam teori (Herzberg's, n.d.1959:8) menyebutkan bahwa *job satisfaction*/kepuasan kerja

dipengaruhi oleh faktor motivator (pencapaian, pengakuan), sementara faktor hygiene mencegah ketidakpuasan.

(Montuori 2022) menjelaskan job satisfaction/kepuasan kerja digambarkan sebagai dampak besar terhadap kualitas hidup secara keseluruhan, yang melibatkan hubungan sosial, ikatan keluarga, dan persepsi status kesehatan. Kondisi ini memengaruhi performa kerja, tingkat absensi, serta pergantian pekerjaan. *Job Satisfaction* dianggap sebagai elemen kunci yang memengaruhi perilaku kerja secara keseluruhan, khususnya performa sebagai bagian dari tindakan di tempat kerja. Kepuasan ini lebih dipengaruhi oleh faktor terkait pekerjaan daripada karakteristik pribadi, dan tingkat tinggi berkorelasi dengan hasil performa lebih baik. *Job Satisfaction* menjadi pendorong strategis bagi organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan serta efisiensi, dengan sebagian besar pekerja melaporkan kepuasan yang mendukung kebijakan berkelanjutan (Gazi 2024).

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* adalah keadaan emosional positif yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari penilaian atau evaluasi mereka terhadap pengalaman kerja secara keseluruhan, di mana pekerjaan tersebut dianggap mampu memenuhi atau selaras dengan nilai-nilai pribadi, harapan, dan kebutuhan mereka.

2.1.3.2 Faktor-Faktor *Job Satisfaction*

Menurut (Loo 2024), faktor-faktor yang memengaruhi *Job Satisfaction* diidentifikasi dan diprioritaskan melalui metode Delphi berbasis konsensus ahli. Penelitian ini mengacu pada teori Hierarki Kebutuhan Maslow dan Two-Factor

Theory Herzberg, dengan hasil dua putaran survei yang menghasilkan urutan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Kompensasi dan tunjangan sebagai faktor paling signifikan, karena memenuhi kebutuhan dasar fisiologis dan keamanan karyawan, serta berperan sebagai motivator utama dalam meningkatkan kepuasan kerja.
2. Dukungan keseimbangan kerja-hidup), yang menjadi semakin penting pasca-pandemi akibat perubahan pola kerja dan tekanan keluarga, membantu mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan.
3. Penghargaan dan pengakuan, yang berfungsi sebagai faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik, memberikan rasa dihargai atas kontribusi karyawan.
4. Dukungan organisasi dan jenjang karir.

2.1.1.3 Indikator-Indikator *Job Satisfaction*

Menurut (Gazi 2024) untuk mengukur job satisfaction/kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan melalui beberapa aspek yaitu :

1. Gaji, mengukur kepuasan terhadap kompensasi finansial yang diterima, yang memengaruhi motivasi dan retensi karyawan karena mencerminkan nilai kontribusi mereka.
2. Promosi, menilai kesempatan naik jabatan, yang meningkatkan *Job Satisfaction* dengan memberikan rasa pencapaian dan prospek karir jangka panjang.
3. Keamanan pekerjaan, mengukur stabilitas pekerjaan, seperti risiko PHK, yang krusial untuk mengurangi kecemasan dan meningkatkan komitmen.
4. Kondisi kerja, meliputi lingkungan fisik dan fasilitas kerja, yang memengaruhi kenyamanan harian dan kesehatan karyawan.

5. Perilaku atasan, menilai interaksi dengan supervisor, seperti dukungan dan kepemimpinan, yang memengaruhi rasa dihargai.

Menurut (Lee 2023) indikator job satisfaction/kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kemajuan dan Promosi, indikator ini menekankan peluang vertikal dalam organisasi untuk naik jabatan. Kemajuan karir memberikan rasa pencapaian dan motivasi jangka panjang; penelitian menunjukkan bahwa kepuasan tinggi di sini menurunkan turnover rate secara signifikan, sementara kurangnya peluang menyebabkan frustrasi yang berdampak negatif pada performa dan komitmen.
2. Gaji dan Kompensasi, kepuasan terhadap sistem upah yang mencerminkan kontribusi karyawan. Gaji yang adil sebagai hygiene factor mencegah ketidakpuasan dasar; jika rendah, karyawan cenderung mencari pekerjaan lain, tetapi jika memuaskan, mendukung motivasi ekstrinsik dan peningkatan performa melalui rasa keadilan.
3. Pekerjaan Itu Sendiri, mengukur kepuasan terhadap isi tugas, variasi, dan makna pekerjaan. Sebagai motivator utama, pekerjaan yang menantang dan bermakna meningkatkan engagement dan performa intrinsic; rutinitas monoton sering menyebabkan boredom yang memicu *Turnover Intention*.
4. Pengakuan, tingkat apresiasi atas prestasi kerja yang baik. Pengakuan memperkuat rasa berharga dan motivasi; kurangnya dapat menurunkan morale dan performa, sementara pengakuan rutin membantu retensi dan produktivitas.
5. Keseimbangan Kerja-Hidup, kepuasan terhadap fleksibilitas jadwal yang mendukung kehidupan pribadi. Balance yang baik mengurangi burnout dan

stres, sehingga menurunkan niat keluar serta meningkatkan fokus dan performa di tempat kerja.

Menurut , indikator – indikator *Job Satisfaction* adalah :

1. Gaji dan Tunjangan, kompensasi yang kompetitif dan adil relatif terhadap usaha. Indikator ini krusial karena memengaruhi persepsi keadilan; kepuasan tinggi mendukung motivasi finansial dan performa, sementara ketidakpuasan sering menjadi penyebab utama turnover.
2. Lingkungan Kerja, termasuk fasilitas fisik, budaya organisasi, dan keamanan. Lingkungan positif sebagai predictor terkuat kepuasan, mengurangi stres dan meningkatkan kolaborasi; lingkungan buruk dapat menurunkan performa dan meningkatkan absenteeism serta niat keluar.
3. Kesempatan Promosi, peluang kemajuan karir yang transparan. Promosi memberikan harapan masa depan; kepuasan di sini meningkatkan loyalitas dan performa jangka panjang, sementara stagnasi memicu ketidakpuasan yang tinggi.
4. Hubungan dengan Atasan, kualitas interaksi, dukungan, dan kepercayaan terhadap leader. Hubungan baik membangun kepercayaan dan motivasi; supervisor yang buruk sering menyebabkan konflik yang berdampak pada turnover dan penurunan performa.
5. Kepercayaan pada Kepemimpinan, persepsi terhadap integritas dan visi manajemen. Kepercayaan tinggi memperkuat komitmen organisasional; rendahnya dapat menimbulkan cynicism yang meningkatkan *Turnover Intention* dan menghambat performa.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*Turnover Intention*). Hubungan antara kedua variabel ini telah banyak diteliti oleh para ahli dan peneliti.

(Hom, Griffeth, dan Sellaro 1984) menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja tidak langsung menyebabkan turnover, melainkan melalui serangkaian tahapan kognitif. Prosesnya dimulai dari ketidakpuasan kerja yang memicu pemikiran untuk berhenti, kemudian mengevaluasi biaya dan manfaat dari pencarian alternatif pekerjaan lain. Jika pencarian dianggap bermanfaat, karyawan akan berniat untuk mencari, lalu aktif mencari dan membandingkan alternatif dengan pekerjaan saat ini. Evaluasi ini yang akhirnya menentukan apakah mereka berniat untuk keluar atau tetap bertahan di pekerjaan mereka. Model ini menekankan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan *Turnover Intention* bersifat negatif, artinya semakin rendah kepuasan kerja seseorang, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk memiliki intensi keluar dari organisasi.

Menurut (Sari 2023) *Job Satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Turnover Intention*, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis dalam menjelaskan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkaitan dengan rendahnya niat karyawan untuk keluar, sementara rendahnya kepuasan kerja menjadi prediktor kuat meningkatnya

Turnover Intention. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang kondusif, keseimbangan beban kerja, serta sistem kompensasi yang adil, yang secara langsung berdampak pada tingkat *Turnover Intention*. Dalam konteks organisasi modern, manajemen perlu memprioritaskan kebijakan sumber daya manusia yang tepat guna meningkatkan kepuasan kerja sebagai upaya menekan tingkat *Turnover Intention* (Sari 2023).

(Sari 2023) Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong retensi karyawan, sedangkan ketidakpuasan kerja meningkatkan risiko terjadinya *Turnover Intention*. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, beban kerja yang seimbang, serta sistem kompensasi dan kebijakan SDM yang adil dan tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menekan tingkat *Turnover Intention*.

2.2.2 Implikasi *Turnover Intention* pada *Employee Performance*

(Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. 2009) menjelaskan bahwa hubungan antara *job performance* dan *Turnover Intention* bersifat negatif dan berada pada tingkat moderat. Berdasarkan meta-analisis terhadap 65 studi dengan total 17.918 responden, ditemukan bahwa penilaian kinerja dari supervisor memiliki hubungan paling kuat dengan *Turnover Intention*, diikuti oleh penilaian diri, sedangkan ukuran objektif menunjukkan hubungan paling lemah. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kinerja memengaruhi niat keluar baik secara langsung maupun tidak langsung, di mana karyawan dengan kinerja rendah lebih rentan keluar secara tidak terencana meskipun kepuasan kerja telah dikendalikan. Sebaliknya, karyawan berkinerja tinggi cenderung memiliki niat keluar karena peluang kerja yang lebih

luas. Implikasinya, ketika karyawan mulai memiliki keinginan untuk keluar, fokus dan komitmen terhadap pekerjaan menurun sehingga berdampak negatif pada kinerja mereka.

Menurut (Kanchana & Jayathilaka, 2023) Employee turnover merupakan isu global yang berdampak negatif terhadap pencapaian strategi organisasi dan peluang memperoleh keunggulan kompetitif, sehingga berimplikasi langsung pada penurunan *firm performance*. Tingginya tingkat *Turnover Intention* menyebabkan investasi waktu dan upaya organisasi dalam merekrut serta mengembangkan karyawan menjadi tidak optimal karena karyawan keluar sebelum memberikan kontribusi maksimal. Kondisi ini juga menimbulkan gangguan operasional, khususnya pada bisnis baru dan startup, akibat hilangnya karyawan berpengalaman yang telah memahami sistem kerja perusahaan. Selain itu, organisasi menghadapi biaya tersembunyi berupa peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan serta penurunan produktivitas selama masa transisi karyawan (Kanchana & Jayathilaka, 2023).

(Darnold, 2009) *Employee Performance* dan *Turnover Intention* berdampak serius terhadap kinerja perusahaan karena menghambat pencapaian strategi dan keunggulan kompetitif, menyebabkan hilangnya investasi sumber daya manusia, mengganggu operasional organisasi, serta menimbulkan biaya tambahan dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengendalian *Turnover Intention* menjadi aspek krusial bagi organisasi untuk menjaga keberlanjutan dan peningkatan *firm performance*.

2.3 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian terdahulu sebagai acuan untuk menyesuaikannya. Penelitian terdahulu memudahkan peneliti dalam menentukan langkah – langkah yang sistematis untuk penyusunan dari segi teori maupun konsep. Adapun penelitian sebelumnya digunakan sebagai acuan dari referensi untuk memudahkan peneliti dalam membuat penelitian ini. Peneliti telah menganalisa 12 penelitian terdahulu yang berkaitan, sejenis dalam bentuk metode penelitiannya.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	(Chen 2023)	Envisaging the <i>Job Satisfaction</i> and <i>Turnover Intention</i> among the young workforce: Evidence from an emerging economy	Penelitian ini menemukan bahwa perceived career development opportunities, perceived pay for performance, dan affective organizational commitment berpengaruh positif terhadap job satisfaction. Ketiga variabel tersebut juga berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> . <i>Job Satisfaction</i> terbukti berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> di kalangan karyawan muda. Penelitian ini menggunakan sampel 532 karyawan muda di China dan menggunakan metode PLS-SEM.
2	(Susanto 2022)	Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family Supportive Supervisor Behaviors	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> dan <i>job performance</i> . Selain itu, <i>Job Satisfaction</i> berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara <i>work-life balance</i> dan <i>job performance</i> . <i>Family-supportive supervisor behaviors</i> (FSSB) juga terbukti

			berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara <i>work-life balance</i> dengan <i>job performance</i> serta antara <i>Job Satisfaction</i> dengan <i>job performance</i> . Penelitian ini melibatkan 400 karyawan UKM di Indonesia dan dianalisis menggunakan metode SEM-PLS.
3	(Ahmad Saufi 2023)	<i>Turnover Intention</i> and Its Antecedents: The Mediating Role of Work-Life Balance and the Moderating Role of Job Opportunity	Penelitian ini menemukan bahwa human resource management practices, organizational reputation, dan occupational prestige berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> . Work-life balance memediasi hubungan antara HRM practices, organizational reputation, dan occupational prestige dengan <i>Turnover Intention</i> . Job opportunity memoderasi hubungan antara work-life balance dan <i>Turnover Intention</i> . Penelitian menggunakan data dari akademisi di Malaysia dengan metode PLS-SEM.
4	(Kanchana & Jayathilaka, 2023)	Factors Impacting Employee <i>Turnover Intentions</i> Among Professionals in Sri Lankan Startups	Penelitian menunjukkan bahwa job satisfaction, work-life balance, happiness, management support, career management, innovative work behavior, leader member exchange, dan co-worker support berpengaruh signifikan terhadap employee <i>Turnover Intention</i> pada berbagai tahap. <i>Turnover Intention</i> terjadi dalam berbagai tahap dan faktor-faktor independen berdampak berbeda di setiap tahap. menggunakan model
5	(Bui 2024)	Moderators of the Relationship Between <i>Turnover Intentions</i> and Performance	Penelitian ini menemukan bahwa employee attitude toward change dan level of job engagement mempengaruhi hubungan antara <i>Turnover Intentions</i> dan job performance. Ketika sikap terhadap perubahan kurang favorable, hubungan antara <i>Turnover Intentions</i> dan job performance adalah positif.

			Namun ketika sikap terhadap perubahan lebih favorable, hubungan tersebut menjadi tidak signifikan. Penelitian menggunakan 1.011 data dyad dari karyawan dan supervisor di Vietnam menggunakan hierarchical multiple regression.
6	(Fithriyana 2022)	The Relationship between Employee Satisfaction and <i>Employee Performance</i> through Employee Engagement	Employee satisfaction memiliki efek langsung yang signifikan terhadap employee engagement dan berpengaruh langsung serta signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> . Transformational leadership dapat meningkatkan <i>Job Satisfaction</i> yang selanjutnya meningkatkan performance. Individu yang mengalami kepuasan dalam pekerjaan mereka umumnya lebih termotivasi, yang kemudian meningkatkan performa mereka. Penelitian menggunakan 110 sampel karyawan PT IDS Medical Systems Indonesia dengan SEM-PLS.
7	(Ali & Anwar, 2021a)	Employee <i>Turnover Intention</i> and Job Satisfaction	Penelitian menemukan korelasi positif namun lemah ($R=.386$) antara <i>Job Satisfaction</i> sebagai faktor independen dan <i>Turnover Intention</i> sebagai faktor dependen. Meskipun korelasi lemah, hasil menunjukkan bahwa <i>Job Satisfaction</i> tetap mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> pada karyawan rumah sakit swasta di Erbil. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan 144 partisipan.
8	(Igbomor & Ogbuma, 2024)	An Empirical Evidence of the Effect of Organizational Commitment on Employee Job Performance	Affective commitment dan continuance commitment memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee job performance, sementara normative commitment menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan. Untuk memastikan karyawan terus berkinerja tinggi, organisasi perlu memfokuskan pada penguatan affective dan continuance commitment. Penelitian dilakukan

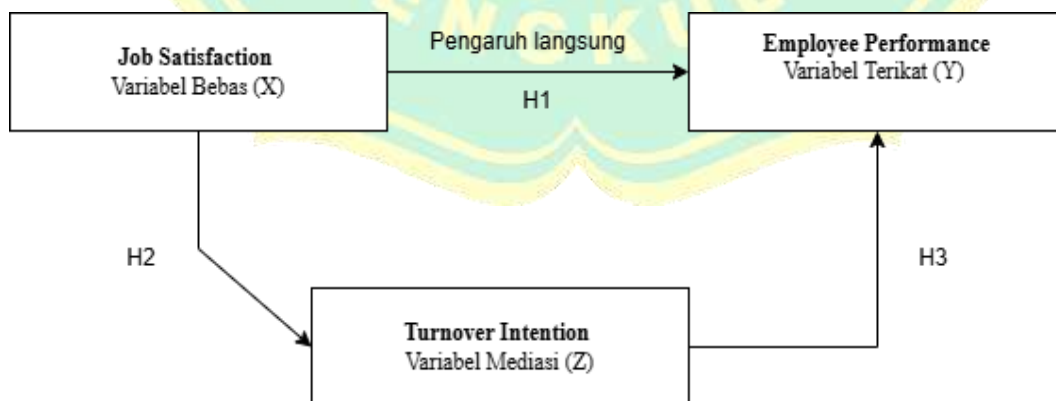
			pada 141 karyawan Ukwuani Local Government Area Secretariat, Delta State, Nigeria.
9	(Shidiq & Noekent, 2025)	Creating Quality of Work Life and Organizational Commitment: The Mediating Role of <i>Job Satisfaction</i> on Staff Performance	Quality of Work Life (QWL) dan Organizational Commitment (OC) berpengaruh positif signifikan terhadap Job Performance (JP) dan <i>Job Satisfaction</i> (JS). Hubungan positif antara QWL dan JP serta OC dan JP menekankan peran penting lingkungan kerja yang mendukung dan workforce yang committed dalam meningkatkan staff output. Namun, hipotesis bahwa <i>Job Satisfaction</i> memediasi hubungan tersebut tidak terdukung, mengundang reevaluasi terhadap kepercayaan umum.
10	(Ibrahim 2022)	The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance	Transformational leadership, work motivation, dan organizational culture berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> generasi milenial. Work motivation memediasi pengaruh transformational leadership dan organizational culture terhadap performance. Karyawan yang termotivasi menunjukkan antusiasme kerja lebih tinggi dan performance yang meningkat. Penelitian menggunakan 500 karyawan milenial industri manufaktur dengan metode PLS menggunakan SmartPLS 3.0.
11	(Memon 2023)	Relationship Between <i>Job Satisfaction</i> and <i>Employee Performance</i> in the Construction Industry of Pakistan	<i>Job Satisfaction</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> . Lingkungan kerja yang lebih baik memotivasi karyawan dan kemajuan teknologi berkelanjutan meningkatkan performance. Human resources adalah aset yang terdiri dari keterampilan dan pengalaman karyawan. Pekerjaan yang baik mendorong karyawan mencari pengetahuan dan keterampilan terkini untuk meningkatkan status mereka,

			yang berkontribusi pada social sustainability organisasi.
12	(Jung & Kim, 2025)	Job Satisfaction, Quality of Life, and <i>Turnover Intention</i> Among Nurses: Pattern-Based vs Rotating Shift Schedules	Pattern-based shift system menghasilkan <i>Job Satisfaction</i> lebih tinggi, quality of life lebih baik, dan <i>Turnover Intention</i> lebih rendah dibandingkan rotating shift system. Sistem shift yang lebih predictable dan regular memberikan manfaat signifikan untuk kesejahteraan perawat. Penelitian cross-sectional melibatkan 112 perawat (56 rotating shift, 56 pattern-based shift) menunjukkan pentingnya schedule predictability dalam mengurangi adverse outcomes shift work.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan konsep teori tentang variabel yang digunakan dalam penelitian secara sistematis dan mempelajari tentang teori, variabel yang digunakan yaitu job satisfaction, *Turnover Intention*, dan *Employee Performance*, termasuk hasil dari penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan kerangka konseptual yang dibuat adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Keterangan :

H1 : *Job Satisfaction* berpengaruh langsung terhadap *Employee Performance*

H2 : *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*

H3 : *Turnover Intention* berpengaruh terhadap *Employee Performance* (Efek Mediasi)

Berdasarkan kerangka analisis diatas dapat dilihat bahwa adanya pengaruh dari *Job Satisfaction* (X) berpengaruh terhadap *Employee Performance* (Y) dan berimplikasi pada *Turnover Intention* (Z) pada karyawan PT.Bussan Auto Finance.

2.5 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel, yaitu variabel dependen/bebas yang terdiri dari *Job Satisfaction* (X), kemudian ada variabel mediasi/intervening yaitu *Turnover Intention* (Z), dan yang terakhir variabel dependen/terkait yaitu *Employee Performance* (Y).

Tabel 2.2
Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi	Pengukuran Variabel		
			Indikator	Alat Ukur	Skala Ukur
1	<i>Job Satisfaction</i> (X)	Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan dalam organisasi	1. gaji dan kompensasi 2. pekerjaan itu sendiri 3. kesempatan promosi 4. supervisi/pengawasan 5. rekan & kondisi kerja (AZIRI, 2011)	Kuesioner	Likert/ Ordinal
2	<i>Turnover Intention</i> (Z)	Kecenderungan atau niat karyawan untuk	1. "Saya sering berpikir untuk meninggalkan organisasi ini" (I	Kuesioner	Likert/Ordinal

		meninggalkan organisasi secara sukarela dalam waktu tertentu di masa depan.	think a lot about leaving the organization) 2. "Saya sedang aktif mencari alternatif pekerjaan di organisasi lain" (I am actively searching for an alternative to the organization) 3. "Segera setelah memungkinkan, saya akan meninggalkan organisasi ini" (As soon as it is possible, I will leave the organization) (Sellaro & Myers, 1984)		
3	<i>Employee Performance</i> (Y)	perilaku atau tindakan karyawan yang dapat diamati dan relevan dengan pencapaian tujuan organisasi.	1. <i>Task Performance</i> (Kinerja Tugas) Kuantitas kerja 2. <i>Contextual Performance</i> (Kinerja Kontekstual) Efektivitas dalam bekerja 3. <i>Counterproductive Work Behavior</i> (Perilaku Kontraproduktif) (Linda Koopmans, 2013)	Kuesioner	Likert/Ordinal

Dari definisi operasional masing masing item pernyataan dari indikator diadopsi dari penelitian sebagai berikut :

1. Item pernyataan indikator *Job Satisfaction* diadopsi dari penelitian (Fujimoto 1981) dengan judul penelitian “JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW
2. Item pernyataan *Turnover Intention* di angkat dari (Sellaro & Myers, 1984) penelitian dengan judul penelitian “The Validity of Mobley ' s (1977) Model of Employee Turnover”
3. Item pernyataan *Employee Performance* diadopsi dari penelitian (Linda Koopmans 2013) dengan judul penelitian “Development of an Individual Work Performance Questionnaire”

2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis atau dugaan dibuat untuk menjelaskan sesuatu dan perlu diuji kebenarannya. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap ungkapan pertanyaan penelitian, dimana ungkapan pertanyaan penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat tanya. Alasan dikatakan bersifat sementara karena jawaban yang diberikan hanya berdasarkan teori yang relevan, bukan berdasarkan fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data. Pengujian hipotesis dirancang untuk mengetahui korelasi antara dua variabel yang diteliti.

2.6.1 Dampak *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Job Satisfaction (kepuasan kerja) adalah keadaan emosional positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti gaji, lingkungan kerja, rekan kerja, dan

kesempatan berkembang. Menurut (A.Locke, 1969) kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu mengenai sejauh mana pekerjaannya mampu memenuhi atau bahkan melampaui harapan yang dimilikinya

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, semangat kerja yang baik, serta komitmen terhadap organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini juga didukung oleh (Luthans, 2011) yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi tidak hanya memenuhi standar kerja, tetapi juga mampu memberikan kinerja yang lebih optimal melalui keterlibatan kerja dan perilaku ekstra. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *Job Satisfaction* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula *Employee Performance* yang dihasilkan.

H1 : *Job Satisfaction* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Employee Performance*.

2.6.2 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention*

Job Satisfaction (kepuasan kerja) merupakan kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti lingkungan kerja, kompensasi, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menentukan sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi, termasuk dalam hal keinginan untuk tetap bertahan atau meninggalkan pekerjaan. Ketika karyawan

merasa puas, mereka cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga keinginan untuk keluar menjadi lebih rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ali & Anwar, 2021) dalam jurnal *Employee Turnover Intention and Job Satisfaction* menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention*, dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat menurunkan tingkat *Turnover Intention* pada karyawan.

Penelitian lain turut menguatkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Studi yang dilakukan oleh (Jogi 2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi, dimana semakin rendah kepuasan kerja maka semakin tinggi *Turnover Intention*. Selain itu, penelitian terbaru oleh (Jogi 2024) juga menyatakan bahwa *Job Satisfaction* merupakan faktor kunci dalam menentukan niat keluar karyawan karena berhubungan langsung dengan kondisi psikologis dan kenyamanan kerja individu. Hipotesis ini dirumuskan berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu yang secara umum menunjukkan hubungan negatif antara kedua variabel.

H2 : *Job Satisfaction* berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap *Turnover Intention*.

2.6.3 Dampak *Turnover Intention* Terhadap *Employee Performance*

Turnover Intention merupakan keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Niat ini biasanya muncul akibat

ketidakpuasan kerja, kurangnya komitmen organisasi, atau kondisi kerja yang tidak sesuai dengan harapan karyawan. *Turnover Intention* menjadi perhatian penting bagi perusahaan karena dapat berdampak pada stabilitas tenaga kerja dan keberlangsungan operasional organisasi. Karyawan yang memiliki niat untuk keluar cenderung menunjukkan penurunan keterlibatan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hipotesis ini dirumuskan berdasarkan kajian teori (Mobley 1977) dan penelitian terdahulu yang secara umum menunjukkan hubungan negatif antara *Turnover Intention* dan kinerja karyawan.

H3 : *Turnover Intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.

2.6.4 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance* melalui *Turnover Intention*

Job Satisfaction merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi *Employee Performance* baik secara langsung maupun tidak langsung. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan (*Turnover Intention*). Rendahnya *Turnover Intention* akan mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen, fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta memberikan kontribusi yang optimal sehingga berdampak pada peningkatan *Employee Performance*. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat sehingga dapat mengurangi motivasi dan kualitas kinerja yang diberikan. Oleh karena itu, *Turnover Intention*

diduga berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*.

H4 : *Turnover Intention* memediasi pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance* pada karyawan PT Bussan Auto Finance Cabang Bengkulu.

