

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Fokus utama dalam penelitian ini mencakup empat variabel sentral, yakni perlindungan ketenagakerjaan, kualitas SDM, kepuasan kerja, serta intensi pengunduran diri karyawan. Keempat variabel ini dipilih karena memiliki hubungan dengan stabilitas dan efektivitas organisasi, khususnya dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan produktif (Prasetyo dan Amalia, 2023). Dengan memahami hubungan antar variabel tersebut, organisasi dapat merumuskan strategi yang lebih tepat dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja (Untara et al., 2024).

Masing-masing variabel akan dieksplorasi secara mendalam berdasarkan kerangka teoretis yang telah dikembangkan dalam literatur dan didukung oleh hasil penelitian empiris sebelumnya. Pembahasan dimulai dari perlindungan ketenagakerjaan sebagai fondasi utama dalam menciptakan rasa aman bagi karyawan, dilanjutkan dengan kualitas sumber daya manusia yang mencerminkan kompetensi dan kapabilitas individu dalam bekerja. Selanjutnya, kepuasan kerja karyawan akan dianalisis sebagai indikator kesejahteraan psikologis dan motivasi kerja, dan terakhir *turnover intention* karyawan sebagai bentuk manifestasi dari ketidakpuasan atau ketidakcocokan dalam lingkungan kerja (Mangkunegara, 2017).

### **2.1.1 Perlindungan Ketenagakerjaan**

Perlindungan ketenagakerjaan merupakan aspek fundamental dalam hubungan industrial yang sehat dan berkelanjutan. Dalam era globalisasi dan dinamika dunia kerja modern, hak-hak pekerja harus dijamin demi menciptakan keadilan serta meningkatkan produktivitas kerja. Negara berperan sebagai entitas regulator yang wajib menjamin keadilan dan perlindungan tenaga kerja dari eksploitasi dan ketidakstabilan dalam sektor ketenagakerjaan. Hal ini mencakup perlindungan dari segi hukum, keselamatan kerja, jaminan sosial, serta upah yang layak (Hasibuan, 2016).

Lebih dari sekadar bentuk kewajiban normatif, perlindungan ketenagakerjaan juga berperan sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan loyalitas dan kesejahteraan karyawan. Perlakuan yang adil terhadap tenaga kerja akan berdampak positif terhadap suasana kerja dan dapat menurunkan potensi konflik industrial. Selain itu, perusahaan yang memberikan perlindungan memadai cenderung memiliki citra yang baik dan dipercaya oleh publik. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perlindungan kerja yang baik berkorelasi positif dengan peningkatan kepuasan kerja serta rendahnya *turnover intention* karyawan (Sutrisno, 2019).

#### **2.1.1.1. Definisi Perlindungan Ketenagakerjaan**

Perlindungan ketenagakerjaan merupakan suatu sistem yang dirancang untuk menjamin terpenuhinya hak-hak dasar tenaga kerja serta memastikan kesejahteraan dan keamanan pekerja selama menjalankan aktivitasnya di dunia kerja. Menurut Sumarsono (2010:102), perlindungan ketenagakerjaan adalah segala

upaya untuk menjamin hak-hak dasar pekerja agar tidak dirugikan secara fisik, ekonomi, maupun sosial selama mereka bekerja. Pengertian ini menekankan perlunya intervensi dari pihak pengusaha maupun negara untuk menciptakan kondisi kerja yang aman, sehat, dan adil.

Sedangkan Simanjuntak (2011:123) menjelaskan bahwa perlindungan ketenagakerjaan mencakup perlindungan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja, jaminan sosial tenaga kerja, serta perlindungan terhadap perlakuan diskriminatif atau tindakan semena-mena dari pemberi kerja. Hal ini berarti bahwa perlindungan bukan hanya bersifat fisik, tetapi juga mencakup perlindungan sosial dan psikologis agar pekerja merasa dihargai dan dilindungi secara menyeluruh.

Menurut Moenir (2013:78), perlindungan tenaga kerja harus diberikan sejak proses perekrutan hingga hubungan kerja berakhir, termasuk masa pensiun. Perlindungan tersebut meliputi hak atas gaji yang layak, lingkungan kerja yang manusiawi, serta jaminan dalam hal terjadinya kecelakaan kerja. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip kerja layak (*decent work*) yang dicanangkan oleh International Labour Organization (ILO) sebagai standar global perlindungan tenaga kerja.

Perlindungan ketenagakerjaan juga erat kaitannya dengan konsep keadilan sosial yang tercantum dalam Pancasila dan UUD 1945. Menurut Sutomo (2015:56), pelaksanaan perlindungan ketenagakerjaan mencerminkan implementasi nilai-nilai keadilan, kesejahteraan, dan kemanusiaan yang menjadi landasan dalam hubungan industrial yang harmonis. Oleh karena itu, negara melalui perangkat hukumnya

memiliki peran penting dalam menjamin bahwa hak-hak pekerja dipenuhi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Selain itu, Wahyudi (2017:89) mengemukakan bahwa perlindungan ketenagakerjaan merupakan komponen utama dari pembangunan ketenagakerjaan nasional yang berkelanjutan. Ia menegaskan bahwa tanpa perlindungan yang memadai, produktivitas dan loyalitas tenaga kerja akan menurun, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi stabilitas ekonomi dan sosial secara lebih luas. Definisi ini menunjukkan bahwa perlindungan terhadap pekerja juga memiliki dimensi makro yang strategis bagi pembangunan nasional.

#### **2.1.1.2. Urgensi Perlindungan Ketenagakerjaan**

Perlindungan ketenagakerjaan memiliki urgensi yang tinggi dalam menjaga kelangsungan hubungan industrial yang berkeadilan. Menurut Mangkunegara (2011:210), keberadaan perlindungan kerja yang efektif mampu meminimalisir konflik antara pekerja dan pengusaha, karena kedua pihak memiliki landasan hukum dan etika yang jelas dalam menjalankan hak dan kewajiban mereka. Tanpa sistem perlindungan yang kuat, potensi eksploitasi dan pelanggaran terhadap hak pekerja akan semakin besar.

Hasibuan (2013:155) menekankan bahwa perlindungan tenaga kerja memiliki peranan strategis, tidak hanya bagi kepentingan individu pekerja, tetapi juga bagi keberlangsungan dan efektivitas organisasi tempat mereka bernaung. Pekerja yang merasa terlindungi secara hukum dan sosial akan menunjukkan sikap kerja yang positif, seperti meningkatnya semangat, tanggung jawab, dan komitmen

terhadap pekerjaan. Dengan demikian, perlindungan kerja juga menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Nitisemito (2010:97), dalam era globalisasi dan persaingan tenaga kerja yang semakin kompetitif, urgensi perlindungan ketenagakerjaan semakin meningkat. Perusahaan-perusahaan dituntut untuk menerapkan praktik kerja yang adil dan manusiawi agar mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Apabila tidak ada sistem perlindungan yang layak, maka pekerja akan lebih rentan terhadap tekanan ekonomi dan sosial yang dapat berdampak pada kinerja dan kesejahteraan mereka.

Sudibyo (2014:133) menyatakan bahwa perlindungan ketenagakerjaan merupakan bentuk tanggung jawab negara terhadap rakyatnya, sebagaimana aturan pada Pasal 27 dan Pasal 28 UUD 1945. Dalam praktiknya, negara melalui undang-undang ketenagakerjaan berperan sebagai pihak yang menyeimbangkan kepentingan pengusaha dan pekerja agar tercipta stabilitas ekonomi dan sosial. Dengan demikian, urgensi perlindungan tenaga kerja juga dilandaskan pada fungsi negara dalam mewujudkan keadilan sosial.

Terakhir, menurut Anoraga dan Suyati (2012:66), dalam situasi ekonomi yang tidak stabil atau terjadi resesi, kelompok pekerja seringkali menjadi pihak yang paling terdampak. Oleh karena itu, perlindungan ketenagakerjaan menjadi sangat penting dalam menjaga keberlanjutan kehidupan pekerja, menghindari pemutusan hubungan kerja massal, serta menjaga daya beli masyarakat. Perlindungan yang kuat dapat memberikan rasa aman bagi pekerja dan keluarganya.

#### **2.1.1.3. Landasan Hukum Perlindungan Ketenagakerjaan**

Landasan hukum perlindungan ketenagakerjaan di Indonesia tertuang dalam berbagai peraturan perundang-undangan, baik yang bersifat nasional maupun internasional. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menjadi acuan utama dalam mengatur hubungan kerja, hak dan kewajiban pekerja serta pengusaha, serta bentuk-bentuk perlindungan yang harus diberikan. Menurut Suparno (2010:44), undang-undang ini menjadi instrumen penting dalam menjamin perlindungan terhadap hak-hak dasar pekerja.

Selain UU Ketenagakerjaan, terdapat juga Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja yang secara spesifik mengatur tentang aspek keselamatan dan kesehatan kerja. Menurut Moekijat (2012:76), undang-undang ini memberikan kewajiban bagi pengusaha untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman dan mencegah terjadinya kecelakaan kerja. Ini menunjukkan bahwa perlindungan tenaga kerja bersifat multidimensi dan memerlukan perangkat hukum yang komprehensif.

Indonesia juga meratifikasi berbagai konvensi ILO yang berkaitan dengan hak-hak pekerja. Misalnya, Konvensi ILO No. 87 tentang Kebebasan Berserikat dan Perlindungan Hak untuk Berorganisasi, serta Konvensi ILO No. 98 tentang Hak untuk Berunding Bersama. Menurut Amiruddin dan Zainal Asikin (2014:132), ratifikasi ini menunjukkan komitmen pemerintah untuk menyelaraskan perlindungan ketenagakerjaan nasional dengan standar internasional.

Dalam perspektif hukum ketenagakerjaan Islam, perlindungan terhadap pekerja juga dijelaskan dalam berbagai literatur fikih. Menurut Nasution (2015:91), prinsip keadilan, keseimbangan, dan tanggung jawab dalam hubungan kerja

merupakan bagian integral dari ajaran Islam. Hal ini memperkaya konsep perlindungan ketenagakerjaan di Indonesia yang bersifat pluralistik dan inklusif terhadap nilai-nilai lokal maupun global.

Peraturan pelaksana dari UU Ketenagakerjaan, seperti Peraturan Pemerintah (PP), Keputusan Menteri (Kepmen), hingga Peraturan Menteri (Permen), juga berperan sebagai landasan teknis dalam implementasi perlindungan tenaga kerja. Misalnya, PP No. 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, serta Pemutusan Hubungan Kerja. Menurut Tjandra (2021:58), keberadaan aturan turunan ini memberikan kejelasan prosedural dan substansi dalam praktik ketenagakerjaan sehari-hari.

#### **2.1.1.4. Indikator Perlindungan Ketenagakerjaan**

Indikator perlindungan ketenagakerjaan dapat diukur melalui beberapa aspek utama yang mencerminkan terpenuhinya hak-hak tenaga kerja secara menyeluruh. Menurut Dessler (2015:212), indikator pertama yang paling dasar adalah keberadaan kontrak kerja yang sah dan tertulis, yang memuat hak dan kewajiban secara adil antara pekerja dan pemberi kerja. Kontrak ini menjadi landasan formal dalam menjamin kejelasan hubungan kerja dan menghindari praktik eksploitasi.

Indikator kedua adalah jaminan atas keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Menurut Irianto (2016:144), perlindungan K3 mencakup penyediaan alat pelindung diri, pelatihan keselamatan kerja, serta pemeliharaan lingkungan kerja yang bebas dari risiko kecelakaan atau penyakit akibat kerja. Kepatuhan terhadap standar K3

merupakan bentuk perlindungan preventif yang sangat penting bagi keselamatan pekerja.

Indikator ketiga berkaitan dengan jaminan sosial tenaga kerja, seperti BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan. Menurut Anwar (2017:98), program jaminan sosial memberikan perlindungan ekonomi bagi pekerja jika terjadi risiko kerja seperti kecelakaan, sakit, pensiun, atau meninggal dunia. Hal ini mencerminkan komitmen negara dalam menjamin kesejahteraan jangka panjang tenaga kerja.

Selanjutnya, indikator lain adalah adanya kebebasan berserikat dan berunding bersama. Menurut Sumarni (2018:61), pekerja yang memiliki hak untuk berserikat dapat memperjuangkan kepentingan kolektif mereka secara legal dan damai, sehingga tercipta hubungan industrial yang lebih seimbang. Indikator ini juga menjadi tolok ukur kedewasaan demokrasi industrial di suatu negara.

Indikator terakhir adalah upah yang adil dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Menurut Sinambela (2016:184), pekerja berhak memperoleh upah sesuai dengan standar upah minimum, sistem pengupahan yang transparan, serta pembayaran tepat waktu. Ketika pekerja merasa dihargai secara ekonomi, maka loyalitas dan produktivitas kerja cenderung meningkat.

### **2.1.2 Kualitas Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi karena menjadi penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kualitas SDM tidak hanya dilihat dari kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek soft skills seperti integritas, sikap kerja, dan kemampuan beradaptasi terhadap

perubahan. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi fokus strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi (Mangkunegara, 2017). Kualitas SDM yang tinggi akan mendorong efisiensi operasional dan inovasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks.

Organisasi yang berinvestasi pada peningkatan kualitas SDM cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Hal ini dapat diwujudkan melalui pelatihan berkelanjutan, evaluasi kinerja, dan sistem penghargaan yang mendorong pengembangan potensi karyawan. Selain itu, kualitas SDM yang unggul juga menentukan sejauh mana perusahaan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dan menghadapi persaingan pasar. Penelitian oleh Simamora (2014) menyatakan bahwa peningkatan kompetensi dan karakter positif karyawan secara signifikan mempengaruhi efektivitas kerja dan pencapaian target perusahaan.

#### **2.1.2.1. Definisi Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen vital dalam setiap organisasi, karena manusia adalah pelaku utama dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan organisasi. Menurut Werther dan Davis (1996), SDM adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Definisi ini menekankan pentingnya kesiapan dan kemampuan individu dalam berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sumarsono (2003:4) menyatakan bahwa SDM memiliki dua arti, yaitu sebagai usaha kerja atau jasa yang diberikan dalam proses produksi, dan sebagai manusia yang mampu bekerja menghasilkan barang atau jasa dari usahanya.

Hal ini menunjukkan bahwa SDM tidak hanya dilihat dari aspek fisik, tetapi juga dari kemampuan menghasilkan nilai tambah melalui kerja.

Hasibuan (2003:244) mengemukakan bahwa SDM adalah keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh setiap orang, yang sifatnya dipengaruhi oleh keturunan dan lingkungan, serta prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhannya. Definisi ini menyoroti peran faktor internal dan eksternal dalam membentuk kualitas SDM.

Menurut Sunyoto (2015:3), SDM adalah potensi manusiawi yang melekat pada seseorang yang meliputi kemampuan berpikir dan berperilaku yang dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman. Pandangan ini menekankan pentingnya pengembangan potensi individu dalam meningkatkan kualitas SDM. Sedangkan Hariandja (2002:2) berpendapat bahwa SDM adalah salah satu faktor utama dalam perusahaan selain modal usaha, sehingga perlu dikelola dengan baik agar efektivitas dan efisiensi perusahaan meningkat. Pernyataan ini menggarisbawahi peran strategis SDM dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi

#### **2.1.2.2. Kualitas Sumber Daya Manusia**

Kualitas Sumber Daya Manusia mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Menurut Winedar et al. (2019), kualitas SDM adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menjalankan tugas, tidak hanya menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga mengembangkan diri sendiri dan mendorong pengembangan rekan kerjanya.

Definisi ini menekankan pentingnya aspek kolaboratif dan pengembangan berkelanjutan dalam kualitas SDM.

Yusuf (2017) menyatakan bahwa kualitas SDM adalah aset bagi suatu negara karena kemajuan suatu bangsa tidak hanya bergantung pada sumber daya alam, tetapi juga ditentukan oleh kualitas SDM. Pandangan ini menyoroti peran SDM dalam pembangunan nasional dan daya saing global.

Kulla, Rumapea, dan Tampongangoy (2018) mengartikan kualitas SDM sebagai seseorang yang berkemampuan baik dalam bidang fisik, intelektual, dan psikologis yang dapat mempengaruhi kemajuan suatu perusahaan. Definisi ini mencakup aspek holistik dari kualitas SDM yang meliputi kesehatan fisik, kecerdasan, dan stabilitas emosional.

Ndraha (2012) menyatakan bahwa kualitas SDM adalah kemampuan untuk menciptakan nilai komparatif dan kompetitif melalui kreativitas dan inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas SDM tidak hanya diukur dari kemampuan teknis, tetapi juga dari kemampuan berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan.

Menurut Danim (1996:44), kualitas SDM mencakup kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan), serta kualitas spiritual (kejuangan). Pendekatan ini menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek fisik, intelektual, dan spiritual dalam membentuk kualitas SDM yang unggul.

### **2.1.2.3. Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia**

Indikator kualitas Sumber Daya Manusia digunakan untuk mengukur sejauh mana individu atau kelompok memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Winedar et al. (2019), indikator kualitas SDM

meliputi keterampilan yang relevan dengan bidang pekerjaan, pengetahuan yang memadai, sikap toleransi yang tinggi, semangat kerja yang tinggi, dan sikap jujur. Indikator ini mencerminkan kombinasi antara kompetensi teknis dan sikap kerja yang positif.

Kasanuddin (2011:18) mengemukakan bahwa indikator kualitas SDM mencakup kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan), kualitas fisik dan kesehatan, serta kualitas spiritual (kejuangan). Pendekatan ini menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek kognitif, fisik, dan spiritual dalam menilai kualitas SDM.

Danim (1996:44) menyatakan bahwa indikator kualitas SDM meliputi moral, etika, dan kemampuan teknis. Moral dan etika mencerminkan integritas dan tanggung jawab individu, sedangkan kemampuan teknis menunjukkan kompetensi dalam menjalankan tugas.

Menurut Kasanuddin dalam Atika et al. (2020), indikator kualitas SDM dapat diukur melalui produktivitas, sikap dan perilaku, komunikasi, dan hubungan sosial. Produktivitas mencerminkan efisiensi kerja, sikap dan perilaku menunjukkan motivasi dan inisiatif, komunikasi mencerminkan kemampuan menyampaikan informasi, dan hubungan sosial menunjukkan kemampuan berinteraksi dengan orang lain.

Winedar et al. (2019) juga menambahkan bahwa indikator kualitas SDM mencakup profesionalisme kerja, yang meliputi kemampuan, sarana dan prasarana, serta jumlah SDM yang memadai. Profesionalisme kerja mencerminkan dedikasi dan komitmen individu dalam menjalankan tugasnya dengan standar tinggi.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kesejahteraan psikologis karyawan di lingkungan kerja. Kondisi ini muncul dari persepsi individu terhadap kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang ia rasakan selama bekerja. Kepuasan kerja mencerminkan seberapa jauh pekerjaan mampu memberikan pemenuhan kebutuhan ekonomi, sosial, dan emosional bagi karyawan (Robbins & Judge, 2015). Tingkat kepuasan yang tinggi akan berdampak pada loyalitas, semangat kerja, serta kontribusi positif terhadap organisasi.

Berbagai faktor seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan antar rekan, dan pengakuan atas prestasi turut memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih termotivasi untuk bekerja optimal dan mempertahankan posisinya di perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat memicu perilaku negatif seperti absen kerja, konflik, atau bahkan keinginan untuk pindah kerja. Studi oleh Luthans (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara kondisi kerja dan niat keluar dari pekerjaan.

#### **2.1.3.1. Definisi Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek psikologis yang penting dalam menentukan perilaku dan produktivitas karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2015:75), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Definisi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif dan berkaitan erat dengan persepsi individu terhadap pekerjaannya, termasuk harapan dan kenyataan yang diterima.

Menurut Handoko (2001:193), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek material seperti gaji dan fasilitas, tetapi juga oleh kondisi psikologis dan lingkungan kerja. Ketika harapan individu terhadap pekerjaan terpenuhi, maka kemungkinan besar akan tercipta kepuasan kerja yang tinggi.

Schultz dan Schultz (2006:246) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana individu tersebut menyukai atau tidak menyukai pekerjaan yang dijalannya. Perspektif ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek pekerjaan, termasuk hubungan dengan atasan, kondisi kerja, serta peluang pengembangan karier. Ketidakpuasan terhadap salah satu aspek tersebut dapat mempengaruhi keseluruhan sikap terhadap pekerjaan.

Gibson et al. (1997:100) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat di mana individu merasa secara positif atau negatif terhadap berbagai aspek dari pekerjaan mereka. Artinya, kepuasan kerja tidak bersifat absolut, tetapi terdiri dari berbagai komponen yang secara kolektif membentuk sikap karyawan terhadap pekerjaan. Pemahaman ini penting untuk mengevaluasi efektivitas program manajemen sumber daya manusia.

Mangkunegara (2013:120) juga menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Jika karyawan merasa dihargai dan memperoleh

imbalan yang sesuai dengan kontribusinya, maka perasaan puas akan muncul dan berdampak positif pada motivasi dan loyalitas terhadap organisasi.

### **2.1.3.2. Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Luthans (2011:144), dimensi kepuasan kerja mencakup lima aspek utama, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja. Dimensi “pekerjaan itu sendiri” merujuk pada sejauh mana karyawan merasa tugas dan tanggung jawabnya menarik, menantang, dan memberi makna. Karyawan yang merasa memiliki kontrol atas pekerjaannya cenderung lebih puas.

Gaji sebagai dimensi kepuasan kerja mencakup bukan hanya jumlah yang diterima, tetapi juga persepsi keadilan dalam pemberiannya. Menurut Moorhead dan Griffin (2013:78), kompensasi yang adil dan kompetitif akan meningkatkan kepuasan kerja, terutama bila dibandingkan dengan upah pekerja lain yang memiliki tanggung jawab serupa. Ketidakadilan dalam kompensasi dapat menyebabkan frustrasi dan niat untuk berpindah kerja.

Dimensi kesempatan promosi melibatkan adanya peluang pengembangan karier dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015), karyawan akan merasa puas jika merasa memiliki peluang yang adil untuk naik jabatan berdasarkan prestasi kerja. Ketika organisasi memberikan pelatihan dan jalur karier yang jelas, karyawan cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat.

Supervisi atau pengawasan dari atasan juga menjadi dimensi penting dalam kepuasan kerja. Mangkunegara (2013:124) menyatakan bahwa pengawasan yang suportif, adil, dan terbuka terhadap komunikasi dua arah akan meningkatkan

kepuasan kerja. Hubungan yang baik dengan atasan dapat menjadi motivasi non-material yang sangat signifikan dalam meningkatkan semangat kerja.

Dimensi rekan kerja mengacu pada interaksi sosial dan kolaborasi antarindividu di tempat kerja. Menurut Schermerhorn et al. (2010:98), lingkungan kerja yang harmonis dan kolegial dapat menciptakan rasa aman dan nyaman, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Konflik yang tinggi antar rekan kerja justru dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan stres.

### **2.1.3.3. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan**

Indikator kepuasan kerja mencerminkan variabel-variabel konkret yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Menurut Luthans (2011:146), indikator tersebut meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, penghasilan, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dari atasan, serta kesempatan untuk berkembang. Masing-masing indikator ini memberikan kontribusi dalam membentuk persepsi individu terhadap pengalaman kerjanya.

Menurut Greenberg dan Baron (2003:210), kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri mencakup sejauh mana pekerjaan yang dilakukan terasa bermakna, menantang, dan tidak monoton. Karyawan akan lebih merasa puas ketika mereka diberi otonomi dalam menyelesaikan tugas dan ketika tugas tersebut sesuai dengan keterampilan dan minat mereka. Rasa memiliki terhadap pekerjaan juga menjadi faktor penting dalam indikator ini.

Kepuasan terhadap penghasilan menjadi indikator penting lainnya. Menurut Rivai (2009:857), penghasilan tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga

tunjangan, bonus, dan insentif lainnya yang dianggap adil dan proporsional dengan beban kerja. Ketika kompensasi dinilai memadai, maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan cenderung tidak mudah mencari pekerjaan lain.

#### **2.1.4 Turnover Intention**

*Turnover intention* atau niat untuk keluar dari pekerjaan merupakan indikator awal yang menggambarkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Fenomena ini menjadi tantangan besar dalam manajemen sumber daya manusia, terutama jika melibatkan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi. Niat untuk resign sering kali dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maupun faktor eksternal seperti tawaran pekerjaan yang lebih baik (Mobley, 1982). Tingginya *turnover intention* dapat menurunkan kinerja tim dan meningkatkan biaya rekrutmen serta pelatihan karyawan baru.

Organisasi perlu memahami bahwa turnover tidak hanya berdampak pada sisi operasional, tetapi juga pada budaya kerja dan kesinambungan proses bisnis. Oleh sebab itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab turnover intention sejak dini. Lingkungan kerja yang suportif, keadilan dalam kompensasi, serta peluang pengembangan karier terbukti mampu menekan niat karyawan untuk berpindah kerja. Hasil studi dari Tett & Meyer (1993) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan turnover intention.

##### **2.1.4.1. Definisi Turnover Intention**

*Turnover* merupakan fenomena perpindahan atau perputaran tenaga kerja yang meninggalkan organisasi dan digantikan oleh tenaga kerja baru. Menurut Robbins dan Judge (2017), *turnover* adalah jumlah pekerja yang keluar dari organisasi dalam periode tertentu, yang dapat berupa pengunduran diri sukarela maupun pemutusan hubungan kerja secara paksa. Hom dan Griffeth (1995) menekankan bahwa turnover mencerminkan proses karyawan meninggalkan organisasi yang kemudian memengaruhi dinamika sumber daya manusia. Selain itu, Mobley (1982) mengartikan turnover sebagai konsekuensi dari ketidakpuasan kerja yang menyebabkan karyawan melakukan evaluasi dan keputusan untuk meninggalkan organisasi. Pemahaman ini menunjukkan bahwa turnover bukan hanya masalah kuantitatif, melainkan juga terkait dengan faktor psikologis dan sosial yang memengaruhi perilaku karyawan.

Menurut Price (2001), turnover dapat diklasifikasikan menjadi *voluntary turnover*, yaitu ketika karyawan secara sadar memilih keluar, dan *involuntary turnover* yang terjadi akibat keputusan organisasi. Penelitian oleh Griffeth, Hom, dan Gaertner (2000) menyatakan bahwa turnover merupakan variabel penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berdampak signifikan terhadap biaya organisasi, produktivitas, dan kualitas layanan. Hal ini diperkuat oleh Cascio (2016) yang menjelaskan bahwa turnover yang tinggi akan menyebabkan gangguan operasi serta menurunkan moral karyawan yang tersisa. Dengan demikian, definisi turnover harus mencakup aspek keputusan individu, proses organisasi, dan dampak sistemik terhadap keberlangsungan perusahaan.

Lebih lanjut, Hom dan Kinicki (2001) menguraikan bahwa turnover merupakan respons adaptif terhadap ketidakcocokan antara harapan dan realitas pekerjaan. Karyawan yang merasa tidak sesuai dengan budaya atau kondisi kerja akan berupaya mencari alternatif di luar organisasi. Tindakan ini berfungsi sebagai mekanisme untuk mengurangi ketidakpuasan dan stres kerja. Sementara itu, Allen, Bryant, dan Vardaman (2010) menambahkan bahwa turnover juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti peluang karier di luar organisasi serta kondisi pasar tenaga kerja. Keseluruhan definisi turnover mengandung dimensi multidimensional yang memengaruhi perputaran karyawan dari sisi individu maupun organisasi.

Menurut Schwind, Das, dan Das (2019), turnover bukan hanya indikator statistik tetapi juga merupakan cermin dari efektivitas manajemen sumber daya manusia. Turnover yang terkendali dan direncanakan dapat menjadi bagian dari strategi organisasi untuk menyegarkan sumber daya manusia dan meningkatkan kualitas SDM. Namun, turnover yang tidak terkelola dengan baik akan mengakibatkan kerugian besar bagi perusahaan, baik dari segi biaya langsung maupun tidak langsung. Pemahaman yang komprehensif mengenai definisi turnover sangat penting agar organisasi dapat merancang kebijakan yang efektif dalam mempertahankan karyawan yang berkompeten dan berkontribusi positif.

#### **2.1.4.2. Faktor-Faktor Penyebab *Turnover Intention***

Faktor-faktor penyebab turnover karyawan dapat dibagi menjadi faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi memengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Menurut Mobley (1982), ketidakpuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang mendorong turnover, dimana

ketidakpuasan ini muncul dari ketidaksesuaian antara harapan dan realitas pekerjaan. Hal ini diperkuat oleh Greenberg dan Baron (2008) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang tidak kondusif seperti hubungan interpersonal yang buruk dan kepemimpinan yang tidak efektif berkontribusi signifikan terhadap niat keluar karyawan. Faktor kompensasi juga menjadi pemicu utama, seperti yang diungkapkan oleh Milkovich dan Newman (2008) bahwa ketidakadilan dalam sistem gaji dan insentif dapat menimbulkan rasa tidak puas yang memicu turnover.

Faktor organisasi seperti kurangnya peluang pengembangan karier dan pelatihan juga menjadi penyebab utama *turnover*. According to Noe et al. (2017), karyawan yang tidak melihat jalur karier yang jelas dan peluang peningkatan kompetensi cenderung merasa terhambat dan mencari peluang di luar organisasi. Hal tersebut didukung oleh Dessler (2015) yang menambahkan bahwa beban kerja yang berlebihan tanpa kompensasi yang memadai dan kurangnya penghargaan terhadap prestasi karyawan menjadi faktor stres yang meningkatkan turnover intention. Penelitian Hausknecht et al. (2009) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung secara psikologis dapat memperkuat niat karyawan untuk keluar.

Selain itu, faktor eksternal seperti peluang kerja yang lebih baik di pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi makro, dan mobilitas geografis turut memengaruhi turnover. Hinkin dan Tracey (2000) menjelaskan bahwa daya tarik pekerjaan alternatif dengan kompensasi lebih tinggi dan kondisi kerja yang lebih baik akan menarik karyawan untuk berpindah organisasi. Selain itu, faktor demografis seperti usia, pendidikan, dan status keluarga juga mempengaruhi tingkat turnover,

sebagaimana dikemukakan oleh Hom et al. (2012) yang menyatakan bahwa karyawan muda dan yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi cenderung lebih mobile dan memiliki turnover rate lebih tinggi. Interaksi kompleks antara faktor internal dan eksternal ini menuntut pendekatan manajemen yang holistik untuk mengendalikan turnover.

Menurut Griffeth, Hom, dan Gaertner (2000), faktor psikologis seperti komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga memiliki peranan penting. Karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi biasanya memiliki kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini didukung oleh Meyer dan Allen (1997) yang mengembangkan teori komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Lebih jauh, situasi pribadi karyawan seperti konflik keluarga, masalah kesehatan, atau perubahan tujuan hidup juga dapat menjadi faktor non-organisasi yang memicu turnover. Pengetahuan mendalam tentang faktor-faktor penyebab turnover akan membantu organisasi merancang intervensi yang tepat sasaran.

#### **2.1.4.3. Indikator *Turnover Intention***

Indikator *turnover* karyawan merupakan ukuran yang digunakan untuk memantau dan menganalisis tingkat perpindahan tenaga kerja dalam organisasi. Menurut Price (2001), indikator utama turnover adalah tingkat turnover itu sendiri, yaitu persentase karyawan yang meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu dibandingkan dengan jumlah total karyawan. Tingkat turnover yang tinggi biasanya menandakan adanya masalah dalam manajemen sumber daya manusia atau ketidakpuasan karyawan. Armstrong (2016) menambahkan bahwa selain

tingkat turnover, waktu rata-rata tinggal karyawan (tenure) juga menjadi indikator penting untuk menilai stabilitas tenaga kerja.

Indikator lain yang sering digunakan adalah turnover intention, yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi yang dapat diukur melalui survei dan wawancara. Hom dan Griffeth (1995) menekankan bahwa *turnover intention* seringkali menjadi prediktor yang valid untuk turnover aktual. Penelitian yang dilakukan oleh Tett dan Meyer (1993) menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara turnover intention dengan perilaku keluar karyawan. Selain itu, indikator kualitas turnover juga diperhatikan, yakni tingkat penggantian karyawan dan kualitas tenaga kerja yang masuk sebagai pengganti, seperti yang dikemukakan oleh Cascio (2016).

Biaya turnover merupakan indikator penting lainnya yang mengukur dampak finansial akibat keluarnya karyawan. Milkovich dan Newman (2008) menjelaskan bahwa biaya ini meliputi biaya rekrutmen, pelatihan, hilangnya produktivitas, dan biaya administrasi. Organisasi perlu memantau indikator ini untuk memahami dampak ekonomi dari turnover dan merancang strategi pengelolaan yang efektif. Selain itu, tingkat absensi dan produktivitas karyawan juga dapat menjadi indikator tidak langsung yang menandakan potensi turnover, sebagaimana diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2017).

Indikator kepuasan kerja juga sering digunakan untuk memprediksi turnover karyawan. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja mencerminkan evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerja yang dapat memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Penelitian oleh Judge et al. (2001)

menguatkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi negatif dengan turnover intention, sehingga pengukuran kepuasan karyawan menjadi alat penting dalam mengantisipasi perputaran tenaga kerja. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut harus dianalisis secara komprehensif agar organisasi dapat memahami dan mengelola turnover dengan lebih efektif.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penulis mengambil beberapa penelitian yang berkenaan dengan topik atau tema yang sama dengan penelitian ini. Adapun penelitian terdahulunya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Mei Xue, Yu Zhou, Zhouhao Liu, (2022). <i>The Effect of Labor Protection on Firms' Operational Efficiency: Evidence from China's Labor Contract Law Implementation</i>	Terdapat persamaan variabel X1, yaitu perlindungan ketenagakerjaan.	Memiliki variabel dependen yang berbeda, yaitu efisiensi operasional perusahaan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perlindungan ketenagakerjaan memiliki efek positif signifikan bagi perusahaan-perusahaan milik negara dan di daerah-daerah dengan tingkat tata kelola	Sustainability, 2022. Vol 14, No 5538, 1-17. ISSN: 8618-6111-64992

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
				hukum yang lebih tinggi.	
2	Minjong Jun, dan Rory Eckardt, (2025). <i>Training and employee turnover: A social exchange perspective</i>	Terdapat kesamaan variabel Y, yaitu <i>Turnover</i> karyawan	Memiliki variabel independen yang berbeda, dan variabel <i>training employee</i>	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik karyawan organisasi memang berdampak pada hubungan antara pelatihan dan perputaran karyawan dan memberikan dukungan pada pendekatan teori pertukaran sosial umum yang dikembangkan dan digunakan dalam artikel tersebut.	Business Research Quarterly, Vol 28, No 1: 304–23. doi: 10.1177/23409444231184482.
3	Xuelin Abdullah Mamu, Mohammad Enamul Wan Hirwani Hussain, Yang, Chen, Al Hoque, Mohd Wan Qing (2023).	Kedua penelitian antara penulis dan Chen et, al. sama-sama menyoroti pentingnya faktor	Penelitian ini berfokus pada perlindungan ketenagakerjaan dan kualitas SDM	Studi ini menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan yang memotivasi, hubungan kerja yang	Heliyon, Vol. 9, No. 5: 1-14.

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	<i>Work Design, Employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce.</i>	internal seperti kesejahteraan atau kepuasan kerja dalam meningkatkan retensi karyawan;	sebagai faktor utama, sedangkan studi tersebut menekankan karakteristik pekerjaan dan hubungan kerja.	positif, dan kondisi kerja yang nyaman meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya mendorong retensi karyawan (RI) dalam organisasi.	
4	Md. Abu Issa Gazi, Mohd Faizal Yusof, Md. Aminul Islam, Mohammad Bin Amin, dan Abdul Rahman bin S Senathirajah, (2024). <i>Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance</i>	Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel kepuasan kerja dalam memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan ( <i>turnover</i> karyawan)	Adapun perbedaannya penelitian ini menekankan pengaruh perlindungan ketenagakerjaan dan kualitas SDM terhadap <i>turnover</i> dengan kepuasan kerja sebagai intervening, sedangkan penelitian tersebut fokus pada faktor-faktor pekerjaan yang memengaruhi	Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja, terutama faktor-faktor terkait pekerjaan, berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang regulasi serta kebijakan organisasi yang mendukung	Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. Vol. 10, No. 4: 1-6. ISSN 2199-8531, DOI: 10.1016/j.joitmc.2024.100427

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
			hi kepuasan dan kinerja karyawan.	kesejahteraan dan produktivitas pekerja.	
5	Ageng Nugroho, Enjat Sudrajat, dan Wulandhari, (2023). <i>Job satisfaction and employee engagement affect employee performance and its impact on turnover intention</i>	Terdapat persamaan pada fokus keduanya yang menilai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Sementara perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel independen lain diluar dari variabel yang digunakan oleh peneliti.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh pada <i>turnover intention</i> dan kinerja, namun keterlibatan kerja berpengaruh positif pada <i>turnover intention</i> dan kinerja, dengan rekomendasi untuk meningkatkan semangat kerja dan kompensasi guna menurunkan <i>turnover</i> .	Internasional Journal of Applied Finance and Business Studies, Vol. 11, No. 3: 300-309. Journal homepage: <a href="http://www.ija.fibs.peln.us.ac.id">www.ija.fibs.peln.us.ac.id</a>
6	Esti Monalis, Wehelmina Rumawas, dan Tinneke Tumbel, (2020). <i>Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja</i>	Terdapat kesamaan penggunaan variabel kepuasan kerja karyawan pada variabel independen.	Adapun perbedaan yang mencolok ialah variabel dependen yang digunakan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan sumber daya manusia berpengaruh	Jurnal Productivity, 2020. Vol. 1, No. 3: 279-284. ISSN: 2723-0112.

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	<i>terhadap Kinerja Karyawan</i>			signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan tidak adanya pengaruh signifikan antara Pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan yang dimediasi dari kepuasan kerja. Berdasarkan	<a href="https://ejournal.uinsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/46987">https://ejournal.uinsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/46987</a>
7	Idam Wahyudi, Auliya Nurmalasari, Bikorin, Muhammad	Persamaan penelitian ini yaitu terletak pada penggunaan	Adapun perbedaan yaitu yaitu terletak pada pendekatan	Hasil penelitian menunjukkan ada temuan tingkat	Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	Akmal, dan Yoshua Ronaldo Primartono, (2024). <i>Kajian Literatur: Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia</i>	variabel turnover karyawan, dan kepuasan kerja karyawan pada variabel independen dan dependen.	penelitian. Penelitian tersebut menggunakan an pendekatan kajian teoritis, sedangkan penulis menggunakan an metode observasi lapangan.	kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif terhadap turnover intention, yang menunjukk n bahwa meskipun memiliki keterampil n yang tinggi, Kemudian motivasi karyawan, kepuasan gaji, dan iklim organisasi juga diketahui berperan signifikan dalam mempeng ar uhi turnover intention. Selanjutnya, stres kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja diidentifikasi sebagai faktor- faktor yang memiliki	Manaje men dan Bisnis, Vol. 2, No. 2: 47-53. ISSN: 2988- 5043. DOI: 10.6113 2/manuh ara.v2i2. 704

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
				pengaruh negatif terhadap turnover intention.	
8	M. Dardiri, dan M. Sulhan, (2023). <i>Pengaruh Fasilitas Kerja, Lingkungan kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention pada Karyawan Produksi PT Intim Harmonis Food Sukorejo</i>	Kedua penelitian sama-sama meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap aspek perilaku karyawan, seperti kinerja atau <i>turnover intention</i> .	Adapun perbedaan dengan penelitian penulis adalah fokus pada pengaruh perlindungan ketenagakerjaan dan kualitas SDM terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian tersebut fokus pada pengaruh fasilitas, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention.	Hasil penelitian ini adalah fasilitas kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan di PT. Intim Harmonis Food Pasuruan.	Jurnal Manuhara: <i>Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis</i> , 2023. Vol. 1, No. 4: 198-204. ISSN: 2988-5043. DOI: 10.61132/manuhara.v1i4.218
9	Afriani Bagit, Wehelmina Rumawas, dan Lucky F.Tamengkel, (2023). <i>Pengaruh Pengembangan SDM dan</i>	Kedua penelitian ini memiliki kesamaan yaitu sama-sama mengkaji faktor-	Adapun perbedaan penelitian penulis berfokus pada hubungan antara	Hasil analisis menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan	Productivity, 2023. Vol. 4, No. 1: 112-124. ISSN: 2723-

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	<i>Keterlibatan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Bisnis Mikro Manado Selatan</i>	faktor yang memengaruhi turnover intention, namun penelitian Anda menyoroti peran perlindungan ketenagakerjaan dan kualitas SDM terhadap kepuasan kerja,	pengembangan SDM, keterlibatan kerja, dan <i>turnover intention</i> .	antara Pengembangan SDM terhadap Keterlibatan Kerja. Adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan antara Pengembangan SDM terhadap <i>Turnover Intention</i> . Adanya pengaruh negatif dan signifikan antara Keterlibatan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> . Kata	0112. <a href="https://ejournal.uinsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/46987">https://ejournal.uinsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/46987</a>
10	Lia Margaret Silalahi, (2022). <i>Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Literature Manajemen Sumber Daya Manusia)</i>	Persamaan adalah penggunaan variabel Kepuasan Kerja Karyawan dalam kedua penelitian tersebut .	Perbedaan dari kedua penelitian ini adalah mengkaji kinerja dan perlindungan ketenagakerjaan sebagai penentu kepuasan kerja, sementara artikel ini	Hasil literature review ini menunjukkan bahwa kualitas SDM, kompensasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap	Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 2022, Vol. 3, No. 3: 257-269. E-ISSN: 2686-5246. DOI: 10.31933/jimt.v3

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
			memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja itu sendiri.	kepuasan kerja karyawan.	i3.830. <a href="https://di.nastirev.org/JIM">https://di.nastirev.org/JIM</a> T

## 2.2 Kerangka Pemikiran

*Turnover* karyawan merupakan fenomena yang menjadi perhatian utama dalam manajemen sumber daya manusia karena berdampak langsung pada stabilitas operasional dan efektivitas organisasi (Simamora, 2021; Sari & Lestari, 2023). Faktor perlindungan ketenagakerjaan dianggap penting dalam mengurangi tingkat turnover karena memberikan rasa aman dan kepastian hak bagi karyawan, yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan loyalitas (Mingkid et al., 2023; Amindoni, 2020; Nikmah Dalimunthe et al., 2023). Perlindungan tersebut meliputi aspek hukum, jaminan sosial, dan kondisi kerja yang layak, yang dapat mendorong karyawan merasa dihargai dan terjamin masa depannya (Rachman, 2024). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perlindungan ketenagakerjaan yang kuat memiliki pengaruh signifikan dalam menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi (Putra & Kartika, 2024; Rochma & Prameswari, 2024). Oleh sebab itu, aspek perlindungan ketenagakerjaan perlu menjadi perhatian utama PT Cinta Quran Fondation untuk mengurangi turnover dan meningkatkan stabilitas SDM.

Kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi variabel krusial yang memengaruhi turnover karyawan melalui kemampuan dan kompetensi yang dimiliki karyawan dalam menjalankan tugasnya (Untara et al., 2024; Priyono, 2010). SDM yang berkualitas tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas tetapi juga memberikan rasa percaya diri dan motivasi kepada karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan (Juni Priansa, 2016). Penelitian oleh Azzahra (2024) dan Wibowo (2022) menegaskan bahwa kualitas SDM yang baik dapat menurunkan tingkat stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga mengurangi kecenderungan untuk resign. Dalam konteks PT Cinta Quran Fondation, pengembangan kompetensi dan pelatihan menjadi strategi penting untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan meminimalkan risiko turnover yang tinggi (Kurniawan, 2024; Raharjo et al., 2024).

Kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting antara perlindungan ketenagakerjaan dan kualitas SDM terhadap turnover karyawan (Hermantyo et al., 2022; Azzahra, 2024). Karyawan yang merasa puas dengan kondisi kerja, pengakuan, dan kompensasi yang diterima cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Prasetyo & Amalia, 2023). Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang adil, hubungan interpersonal yang baik, dan kejelasan jalur karier dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan (Raharjo et al., 2024; Nikmah Dalimunthe et al., 2023). Studi juga menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat menekan niat karyawan untuk keluar, sehingga menjadi indikator penting dalam pengelolaan turnover (Simamora, 2021; Rochma & Prameswari, 2024).

Perlindungan ketenagakerjaan secara tidak langsung berkontribusi terhadap turnover karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja (Mingkid et al., 2023; Amindoni, 2020). Ketika karyawan merasa bahwa hak-haknya dilindungi dan kondisi kerjanya terjamin, tingkat kepuasan kerja meningkat dan secara simultan menurunkan angka *turnover* (Nikmah Dalimunthe et al., 2023; Putra & Kartika, 2024). Kebijakan perlindungan yang komprehensif menciptakan rasa keadilan dan kepercayaan terhadap organisasi, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan (Rachman, 2024; Hermantyo et al., 2022). PT Cinta Quran Fondation dapat memanfaatkan pemahaman ini untuk merancang strategi sumber daya manusia yang tidak hanya fokus pada aspek formal perlindungan tetapi juga pada peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja.

Kualitas sumber daya manusia juga berperan tidak langsung dalam mempengaruhi turnover melalui kepuasan kerja yang dialaminya (Priyono, 2010; Untara et al., 2024). Kompetensi dan kemampuan yang dimiliki karyawan akan memperkuat rasa percaya diri dan efektivitas kerja sehingga menumbuhkan kepuasan kerja (Juni Priansa, 2016; Azzahra, 2024). Kepuasan tersebut menjadi pendorong utama untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi dan menekan niat keluar (Prasetyo & Amalia, 2023; Raharjo et al., 2024). Melalui investasi pada pelatihan dan pengembangan SDM, PT Cinta Quran Fondation dapat meningkatkan kualitas tenaga kerja sekaligus memperkuat loyalitas, sehingga menurunkan turnover yang merugikan organisasi (Kurniawan, 2024; Simamora, 2021). Dengan demikian, peningkatan kualitas SDM merupakan salah satu strategi efektif dalam mengelola *turnover* karyawan secara menyeluruh.

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Perlindungan ketenagakerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan PT. Cinta Quran Fondation.

H2: Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan PT. Cinta Quran Fondation.

H3: Perlindungan ketenagakerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Cinta Quran Fondation.

H4: Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Cinta Quran Fondation.

H5: Kualitas kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan PT. Cinta Quran Fondation.

H6: Perlindungan ketenagakerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan PT. Cinta Quran Fondation melalui kepuasan kerja karyawan.

H7: Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan PT. Cinta Quran Fondation melalui kepuasan kerja karyawan.