

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (*Strategic Human Resources Management*)

1. Manajemen sumber daya manusia

Perusahaan bisnis, yaitu perusahaan yang bergerak dengan orientasi menghasilkan profit dalam operasionalnya, saat ini menghadapi tantangan persaingan dan perkembangan di berbagai bidang yang dijalankannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menangani sumber daya terpenting yang dimilikinya yaitu sumber daya manusia, yang biasa disebut para pekerja atau para karyawannya. Menurut Mathis and Jackson (2008), tantangan manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan lingkungan yang menantang; yaitu 1) perubahan ekonomi dan teknologi; 2) kepedulian angkatan kerja dan kualitas; 3) masalah demografi dan perbedaan; dan 4) menyusun kembali struktur organisasi. Pimpinan sebuah perusahaan harus mengelola sumber daya manusia dengan cara yang paling efektif sehingga seorang karyawan mampu bekerja dengan baik demi kepentingan terbaik organisasi dan dalam kepentingan karyawan itu sendiri (Tampubolon, 2016). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus diperhatikan oleh perusahaan dan dibuatlah divisi atau bagian atau departemen yang mengurus manajemen sumber daya manusia di setiap perusahaan.

Menurut Jackson and Mathis (2008), manajemen sumber daya manusia adalah desain formal dari sistem dalam suatu organisasi yang menjamin

penggunaan yang efektif dan efisien pada manusia demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Tampubolon (2020), manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi terdiri dari semua upaya, keterampilan atau kemampuan semua orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, penting sekali menerapkan manajemen sumber daya manusia yang strategis secara tepat dalam perusahaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kebijakan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia sedemikian rupa yang diarahkan agar selaras dengan tujuan dan tantangan agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (*Strategic Human Resources Management*)

Menurut Mathis and Jackson (2008), *Strategic Human Resources Management* (SHRM) adalah pendekatan dalam pengambilan keputusan mengenai niat dan rencana organisasi yang terkait dengan kebijakan, program, dan praktik dalam hubungan kerja, perekrutan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan, dan hubungan karyawan. Konsep SHRM berasal dari konsep manajemen sumber daya manusia dan strategi. Artinya, SHRM ini adalah pola penempatan dan kegiatan sumber daya manusia yang direncanakan untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia strategis adalah metode untuk menentukan tujuan dan rencana organisasi terkait dengan masalah-masalah ini, seperti penggajian,

rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan pengelolaan kinerja karyawan. Sebenarnya, manajemen strategis sumber daya manusia pada umumnya membahas hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategis organisasi (Armstrong, 2006).

Manajemen sumber daya manusia strategis (*Strategic Human resource management*) dipahami sebagai bertambahnya nilai terhadap efektifitas organisasi dengan mengintegrasikan *people, strategy, values, and performance* (Caldwell, Truong, Linh, Tuan; 2015). Dengan menghubungkan strategi organisasi secara keseluruhan dengan sistem Manajemen SDM menjadi sesuatu yang penting dalam memaksimalkan kinerja organisasi dengan meningkatkan inisiatif, kreativitas dan komitmen pegawai untuk sukses (Caldwell, Truong, Linh, Tuan; 2015:86). Kesuksesan *Strategic Human Resources Management* tergantung pada kemampuan organisasi untuk secara mendalam mendesain dan implementasi secara konsisten seperangkat kebijakan dan praktek kerja Intentional yang memastikan bahwa pengetahuan kolektif pegawai, keterampilan, dan kemampuannya dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diungkapkan, maka *Strategic Human Resources Management* dapat disebut sebagai proses integrasi praktek manajemen sumber daya manusia yang strategis dengan Strategi Organisasi secara keseluruhan.

3. Pengukuran pada Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (*Strategic Human Resources Management*)

Baker (1999) telah mengidentifikasi beberapa fitur kunci dari SHRM, termasuk integrasi internal kebijakan personel dan integrasi eksternal karyawan dengan strategi keseluruhan dan tanggung jawab manajemen garis untuk implementasi HR. Menurut Dessler (2003), SHRM dapat didefinisikan sebagai “penghubungan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas”. Pengertian SHRM menurut Fombrun, Tichy, dan Devanna (1984 dalam Sajeevanie et al. 2020), *Strategic Human resource management* (SHRM) adalah kumpulan praktik, kebijakan, dan strategi melalui mana organisasi mengelola modal manusia yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi bisnis, konteks organisasi, dan konteks sosioekonomi.

Definisi kerja Praktik *Strategic Human resource management* untuk tujuan penelitian ini diadopsi penelitian Sajeevanie, T.L. Opatha. & Dissanayake (2020) yang mengadopsi instrumen pengukuran dari Budhwar (2000) dan Opatha (2009) sebagai “kebijakan atau fungsi HRM yang kohesif di dalam diri karyawan sendiri dan dengan bidang fungsional lain dalam organisasi, praktik integrasi HRM ke dalam strategi bisnis/korporat, dan pendelegasian HRM kepada manajer garis.” Dengan pengertian itu, maka Praktik SHRM diukur dalam tiga indikator: 1) Kohesif (*Coherence*), 2) Integrasi (*Integration*), dan 3) Pendelegasian (*Devolvement*).

a. *Coherence*:

Coherence mengevaluasi sejauh mana praktik HRM dirancang dan diimplementasikan dengan cara yang mendukung dan memperkuat arah strategis organisasi. Tingkat coherence yang tinggi menunjukkan bahwa praktik HRM terintegrasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

b. *Integration*

Integration menguji tingkat kolaborasi dan koordinasi antara HRM dengan departemen lain, seperti keuangan, operasi, pemasaran, dan teknologi informasi. Tingkat integrasi yang tinggi berarti HRM dianggap sebagai mitra strategis dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan di berbagai fungsi.

c. *Devolvement*:

Devolvement mengukur tingkat pendelegasian tanggung jawab HRM dan wewenang pengambilan keputusan kepada manajer garis dan karyawan di seluruh organisasi. Tingkat *devolvement* yang tinggi menunjukkan bahwa manajer garis depan maupun karyawan memiliki peran penting dalam kegiatan HRM, seperti rekrutmen, manajemen kinerja, dan pengembangan karyawan.

2.1.2 *Burnout*

1. *Pengertian Burnout*

Burnout merupakan sindrom kelelahan, baik secara fisik maupun mental yang didalamnya termasuk berkembangnya konsep diri yang negatif, kurangnya konsentrasi serta perilaku kerja yang negatif. Istilah *Burnout* ini diperkenalkan

pertama kalinya oleh Hebert Freudenberger pada tahun 1974. Pada masa itu Freudenberger yang bekerja sebagai psikiater di salah satu klinik kecanduan obat di New York melihat banyak tenaga sukarelawan yang awalnya bersemangat melayani pasien lalu mengalami penurunan motivasi, kepuasan dan komitmen kerja yang disertai dengan gejala kelelahan fisik dan mental. Freudenberger menggambarkan fenomena ini seperti lilin yang terbakar lalu perlahan meleleh sampai akhirnya habis (Bagus, 2016).

Menurut Maslach and Jackson (1981) :

“Burnout is a syndrome of emotional exhaustion and cynicism that occurs frequently among individuals who do "people-work" of some kind. A key aspect of the Burnout syndrome is increased feelings of emotional exhaustion. As their emotional resources are depleted, workers feel they are no longer able to give of themselves at a psychological level. Another aspect is the development of negative, cynical attitudes and feelings about one's clients. Such negative reactions to clients may be linked to the experience of emotional exhaustion, i.e., these two aspects of Burnout appear to be somewhat related”.

Artinya, *Burnout* adalah sindrom kelelahan emosional dan sikap sinis yang sering terjadi pada individu yang melakukan pekerjaan yang melibatkan interaksi dengan orang lain. Salah satu aspek kunci dari sindrom *Burnout* adalah peningkatan perasaan kelelahan emosional. Ketika sumber daya emosional karyawan habis, pekerja merasa bahwa karyawan tidak lagi mampu memberikan diri secara psikologis. Aspek lainnya adalah perkembangan sikap dan perasaan negatif serta sinis terhadap klien. Reaksi negatif terhadap klien ini mungkin terkait dengan pengalaman kelelahan emosional, artinya kedua aspek dari *Burnout* ini tampaknya saling terkait.

Menurut Sulis dan Anisah Kejenuhan kerja (*Burnout*) adalah suatu kondisi fisik, emosi dan mental yang sangat drop oleh situasi kerja yang sangat menentukan kinerja seseorang. sedangkan menurut Aaron mengatakan hal yang sama, semakin tingginya kejenuhan kerja (*Burnout*) pada seseorang karyawan akan memberikan dampak buruk bagi kinerja karyawan. pendapat lainnya menurut Syed membuktikan kejenuhan kerja merupakan akibat stres kerja dan beban kerja yang paling umum sehingga menyebabkan menurunnya kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan jika *Burnout* merupakan kejenuhan kerja dimana didalamnya berkembang sindrom kelelahan baik itu fisik maupun mental yang mengakibatkan depersonalisasi dan berdampak pada penurunan prestasi kerja apabila hal ini tak diselesaikan dengan cepat dapat membebani karyawan dalam melakukan aktifitas dan membuat karyawan semakin tidak percaya dengan diri dan kemampuan yang dimiliki yang pada akhirnya organisasi atau perusahaan mengalami kerugian.

2. Dimensi *Burnout*

Menurut Maslach and Jackson (1981), dimensi *Burnout* yaitu:

1. *Emotional Exhaustion* (kelelahan): Komponen ini mengacu pada perasaan yang mendalam dan kronis dari kelelahan fisik dan emosional yang berhubungan dengan pekerjaan. Individu yang mengalami kelelahan cenderung merasa kehabisan energi, letih, dan terkuras secara emosional.
2. *Depersonalization* (depresiasi): Komponen ini melibatkan sikap yang negatif, sinis, dan mengabaikan terhadap orang-orang yang menjadi objek kerja,

seperti klien, pelanggan, atau rekan kerja. Individu dengan depresi cenderung merasa jauh secara emosional dan menganggap orang lain sebagai objek yang tidak berarti.

3. *Reduced personal accomplishment* (pencapaian pribadi yang berkurang): Komponen ini melibatkan penurunan harga diri dan keberhasilan pribadi dalam bekerja. Individu yang mengalami penurunan pencapaian pribadi merasa tidak kompeten, tidak efektif, dan meragukan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan dan memberikan kontribusi yang berarti.

3. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Munculnya *Burnout*

Menurut Pines dan Aronson terdapat faktor yang saling berinteraksi dalam menimbulkan *Burnout*, yaitu faktor lingkungan kerja dan individu.

- a. Faktor lingkungan kerja ; Meliputi hak otonomi pada profesinya, berinteraksi atau membuat perjanjian dengan umum, konflik peran, ketidak jelasan peran, kurangnya hasil kerja atau prestasi individu, kurangnya masukan yang positif, tidak berada pada situasi yang berpihak, beban kerja yang berlebihan adanya pemicu stres dilingkungan fisik tempat kerja. Menurut Ivancevich dalam kelebihan beban kerja terdiri dari dua jenis yaitu kualitatif dan kuantitatif. Kelebihan kualitatif muncul ketika seseorang merasa kurang memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan karyawannya atau bahwa standar kinerja terlalu ditetapkan. Kelebihan kuantitatif di hasilkan dari terlalu banyaknya hal yang harus dilakukan atau tidak terdapat cukup waktu untuk menyelesaikan suatu karyawan.

- b. Faktor individual ; Meliputi dengan idealis yang tinggi, perfeksionis, komitmen yang berlebihan, *singlemindedness* dan faktor demografi serta gender, usia dan karyawan. Menurut Baron dan Greenberg membagi faktor yang memengaruhi *Burnout* ada dua, yaitu :
- c. Faktor eksternal Berupa kondisi organisasi kerja, yang meliputi kondisi lingkungan kerja yang kurang baik, kurangnya kesempatan untuk promosi, adanya prosedur serta aturan kaku yang membuat orang merasa terjebak dalam sistem yang tidak adil, gaya kepemimpinan yang diterapkan supervisor kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan dan tuntutan karyawan.
- d. Faktor Intentional Kondisi yang berasal dari dalam diri individu, meliputi : jenis kelamin, usia, harga diri, tingkat pendidikan, masa kerja dan karakteristik keperibadian serta penanggulangan terhadap stres (*coping with stress*). Smet menyatakan bahwa salah satu pola keperibadian yang dianggap dapat menjaga seseorang tetap sehat walaupun mengalami kejadian-kejadian hidup yang penuh stres adalah *hardiness*.

4. Dampak *Burnout* Pada Karyawan

Dampak *Burnout* menurut Leiter & Maslach dalam Bagus (2016) adalah sebagai berikut:

- a. *Lost of energy* Kehilangan energi ini melibatkan perasaan emosional yang berlebihan yang mengakibatkan kelelahan, terkurasnya energi emosional yang berbeda dari kelebihan fisik ataupun mental. Karyawan yang mengalami *Burnout* akan merasa setres, tidak berdaya, kelelahan, karyawan juga akan sulit untuk tidur, dan menjaga jarak dengan lingkungan. Hal ini

mengakibatkan kepuasan, kinerja dan produktivitas dalam bekerja semakin menurun.

- b. *Lost of enthusiasm* Kehilangan keinginan atau semangat dalam bekerja yang berganti menjadi depersonalisasi, hal ini mengakibatkan ketidaksenangan dalam karyawan, ketertarikan pada karyawan menurun dan berkurangnya hasil dari karyawan yang dilakukan.
- c. *Lost of confidence*. Tanpa adanya energi dan keterlibatan dalam karyawan akan membuat karyawan sulit termotivasi, karyawan merasa kurang berkontribusi pada karyawannya dan ragu terhadap dirinya. Semakin sering karyawan ragu terhadap diri sendiri, semakin rendah nilai diri dan prestasinya. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bila *Burnout* tidak cepat diselesaikan akan berdampak buruk bagi karyawan seperti menurunnya produktifitas, kelelahan dan tidak berdaya, menjaga jarak dari lingkungan, dan mulai tidak tertarik dengan karyawan yang dijalani.

Menurut Brill, dalam Cooper et al *Burnout* dan stres adalah dua konsep yang mirip tetapi tidak sama. Stres terjadi ketika ada ketidakseimbangan antara tuntutan dari lingkungan dengan sumber daya yang dimiliki individu. Sedangkan *Burnout* terjadi karena proses adaptasi yang berkelanjutan terhadap gangguan yang timbul karena ketidakseimbangan jangka panjang.

Menurut Seyle dalam Ferber, efek yang ditimbulkan dari stres dan *Burnout* juga berbeda. *Burnout* yang terjadi hanya akan memunculkan efek negatif seperti menurunnya hasrat pencapaian diri dan muncul perilaku negatif. Sedangkan pada stres tidak hanya memiliki efek negatif, tapi juga memiliki efek

positif, Efek positif dari stres adalah eustress dimana stres yang dialami individu dimodifikasi menjadi suatu dorongan positif untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

2.1.3 Work Ability

1. Pengertian Work Ability

Menurut Hasibuan (2005:94) kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sementara menurut Robert Kreitner (2005:185) yang dimaksud dengan kemampuan adalah karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2011:67) secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan *reality (knowledge and skill)*, artinya karyawan memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam karyawan sehari-hari, maka lebih mudah mencapai prestasi maksimal. Kemampuan berasal dari kata mampu yang berarti kuasa (bisa, sanggup) melakukan sesuatu, sedangkan kemampuan berarti kesanggupan, kecakapan, kekuatan.

Menurut Robbins and Judge (2013) kemampuan (*ability*) berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu karyawan. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor, yaitu:

- a. Kemampuan Intelektual (*Intellectual Ability*) merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental (berfikir, menalar dan memecahkan 8 masalah). Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Tes IQ, misalnya dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang.
- b. Kemampuan Fisik (*Physical Ability*) merupakan kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan serupa. Jika kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam karyawan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi, kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan karyawan-karyawan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses. Misalnya, karyawan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan tangan, dan kekuatan tungkai atau bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat diartikan bahwa kemampuan adalah kecakapan atau kapasitas mengenai suatu keahlian yang merupakan bawaan sejak lahir untuk melakukan beragam tugas dalam suatu karyawan.

2. Indikator *Work Ability*

Dalam penelitian ini *Work Ability* akan diukur dengan indikator yang dikemukakan oleh Robbins and Judge (2013), yaitu:

- a. Kemampuan Intelektual, yaitu kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental seperti berpikir, memberi alasan dan memecahkan masalah.
- 1) Kecerdasan numerik, yaitu kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan tepat.
 - 2) Kecerdasan verbal, yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar serta hubungan antara keduanya.
 - 3) Kecepatan perseptual, yaitu kemampuan mengenali kemiripan maupun perbedaan secara visual dengan cepat dan tepat.
 - 4) Penalaran induktif, yaitu kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.
 - 5) Penalaran deduktif, yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument.
 - 6) Visualisasi ruang merupakan kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.
 - 7) Kemampuan mengingat, yaitu kemampuan menyimpan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.
- b. Kemampuan Fisik, yaitu kemampuan dasar untuk mengerjakan aktivitas fisik. Kemampuan fisik terdiri dari tiga faktor, yaitu :
- 1) Faktor kekuatan, seperti kekuatan dinamis, kekuatan otot, kemampuan melawan, dan kemampuan mengerahkan energi secara maksimum.
 - 2) Faktor Fleksibilitas, terdiri dari kemampuan melemaskan otot dan punggung secepat mungkin dan bergerak cepat dan mengulanginya kembali.

- 3) Faktor lainnya, misalnya kemampuan gerakan berulang kali pada bagian berbeda dari tubuh, kemampuan memelihara keseimbangan tubuh, dan kemampuan berusaha maksimum dalam jangka waktu panjang.

2.1.4 *Intention to Leave*

1. Pengertian *Intention to Leave*

Pada setiap perusahaan, karyawan dapat keluar dari waktu ke waktu. Beberapa peneliti telah mengemukakan bahwa mempunyai niat untuk keluar adalah prediktor terbaik dari *turnover*. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Steel dan Ovalle (1984) yang menemukan bahwa memiliki intensi untuk meninggalkan karyawan memprediksi *turnover* lebih baik daripada pengekspresian perasaan terhadap karyawan (Smither, 1998).

Zeffane (1994) mengartikan intention sebagai niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Kemudian intention menurut Fishbein dan Ajzen (1975) sebagai kemungkinan subjektif seseorang yang melibatkan hubungan antara dirinya dan sesuatu perbuatan tertentu. Dijelaskan lebih lanjut bahwa pembentukan intensi pada diri seseorang terikat dalam suatu perilaku tertentu. Intensi terbentuk dalam rangka memenuhi faktor-faktor kebutuhan yang memiliki dampak pada perilaku. Maka dari itu, intensi mengarahkan perilaku agar ditampilkan pada waktu dan kesempatan yang tepat.

Turnover menurut Novliadi (2007) diartikan sebagai berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Sementara Spector (2003) mendefinisikan *turnover* sebagai keluarnya karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan intensi to leave adalah keinginan

individu yang secara sadar dan penuh pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan dimana ia bekerja sekarang.

Novliadi (2007) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari karyawannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri Sementara Abelson (1987) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai suatu keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif karyawan lain. Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan karyawan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan karyawan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Selanjutnya Mobbley et al (1987) merumuskan tahapan-tahapan kognitif yang dialami individu sebelum meninggalkan karyawannya, yaitu:

- a. Pikir-pikir untuk berhenti dari karyawan (thoughts of quitting)
- b. Berniat untuk mencari alternatif karyawan lain (Intention to search for another job).
- c. Berniat untuk meninggalkan karyawan (Intention to quit)

Model Mobbley et al, (1987), menerangkan bahwa proses *turnover* dimulai sejalan dengan meningkatnya ketidakpuasan dari karyawan tersebut terhadap karyawannya, sehingga pilihan untuk berhenti dari karyawan juga meningkat. Model tersebut menunjukkan bahwa tahapan kognitif dimulai pada saat individu mulai berpikir untuk berhenti dari karyawannya. Hal ini melibatkan penilaian antara hal-hal yang diharapkan dari karyawannya yang baru dengan harga yang

harus dibayar jika meninggalkan karyawannya sekarang. Apabila individu menemukan bahwa terdapat peluang untuk mendapatkan alternatif karyawan lain yang lebih memuaskan, maka pencarian untuk karyawan baru akan dimulai (*intention to search*).

Hal ini melibatkan penilaian karyawan terhadap pendapat atau tidaknya diterimanya hasil karyawan tersebut. Jika sesuatu atau beberapa alternatif karyawan lain telah ditemukan, maka alternatif-alternatif tersebut akan dibandingkan dengan karyawan saat ini. Selanjutnya, apabila alternatif karyawan telah ditemukan, tahapan kognitif karyawan akan berlanjut pada tahap ketiga yaitu intensi karyawan tersebut untuk meninggalkan karyawan (*intention to quit*).

Dapat dikatakan bahwa intensi karyawan untuk meninggalkan karyawannya adalah kelanjutan dari dua tahapan kognitif yang mendahuluinya yaitu berpikir untuk berhenti dari karyawannya dan intensi untuk mencari karyawan lain. Ketika individu memiliki intensi untuk meninggalkan karyawannya, maka individu tersebut akan mengambil kesimpulan untuk tetap bertahan atau untuk meninggalkan karyawannya. Selanjutnya, apabila keputusan yang diambil individu adalah meninggalkan karyawannya, maka terjadilah apa yang dikatakan *turnover* sukarela yang sebenarnya.

2. Faktor-Faktor Yang Berperan Dalam *Intention to Leave*

Faktor-faktor yang memengaruhi terjadinya *turnover* saling berkait satu sama lain dan cukup kompleks. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah:

a. Usia.

Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan karyawan yang lebih tua tidak berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai karyawan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

b. Lama Kerja

Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*-nya (Prihastuti, 1992). *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson et al, 1985). Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut.

c. Tingkat Pendidikan Dan Intelegensi

Dikatakan bahwa karyawan mempunyai tingkat intelegensi tidak selalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Karyawan mudah merasa gelisah akan tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman. Sebaliknya karyawan yang mempunyai tingkat intelegensi yang lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan karyawan-karyawan yang monoton. Karyawan akan lebih berani dan

mencari karyawan baru daripada karyawan yang pendidikannya terbatas, karena kemampuan intelegensinya yang terbatas pula (Handoyo, 1987).

d. Keikatan Terhadap Perusahaan

Karyawan yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat Karyawan bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif (Mowday et al, 1982). Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah karyawan dan perusahaan.

e. Kepuasan Kerja

Penelitian-penelitian yang dilakukan Michael dan Spector (1982) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Karyawan menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap karyawannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek, diantara aspek-aspek ini adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal.

f. Budaya Perusahaan

Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap

perusahaan pada para karyawan, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

3. Indikator *Intention to Leave*

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif karyawan lain. Dalam studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan.

Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan karyawan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan karyawan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Abelson (1987) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*).

- a. Perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik,
- b. Perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidablevoluntary turnover*) dapat disebabkan karena perubahan jalur karir

atau faktor keluarga. Intensi *turnover* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model voluntary *turnover* (sukarela).

4. Dampak *Intention to Leave*

Turnover telah lama menjadi area penelitian penting dari beberapa disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, ekonomi dan perilaku organisasi (William and Hazer, 1986). Biasanya *turnover* dipandang sebagai suatu masalah di dalam organisasi, namun pandangan ini tidak selamanya berlaku.

Psikologi industri dan organisasi membagi dua jenis *turnover* yaitu functional *turnover* dan dysfunctional *turnover*. Dimana functional *turnover* dapat menguntungkan perusahaan-perusahaan dan dapat pula merugikan perusahaan. Dalam functional *turnover*, organisasi mempunyai kesempatan untuk mengganti performa jelek yang ditinggalkan menjadi performa yang baik. Dysfunctional *turnover* berharga bagi organisasi karena ditinggalkannya performa yang baik. Dalam analisa penelitian Mc Evloy dan Cascio (1987) menemukan hubungan yang negatif diantara *turnover* dan performa. Ini disebabkan karena lebih banyak *turnover* pada performa yang jelek. Salah satu faktor yang mendorong keputusan meninggalkan karyawan adalah tersediannya karyawan yang lain.

Menurut Muchinsky dan Morrow (1980), seorang lebih mungkin untuk meninggalkan karyawan pada saat banyak karyawan lain tersedia dari pada saat karyawan sulit diperoleh. Sebuah penelitian meta analisis mengenai kepuasan dan *turnover* mendukung pendapat ini. Ketidakpuasan lebih terprediksi pada *turnover* saat penuh lowongan karyawan (Carsten & Spector, 1987). Gerhart (1990) selanjutnya menjelaskan bahwa seorang dapat memandang banyak karyawan

diluar dan memutuskan untuk mencari karyawan lain, tetapi bila alternative terbatas, kenyataan ini mencegah orang untuk meninggalkan karyawan.

Tingkat *performance* dapat memberi gambaran tentang keputusan untuk meninggalkan atau tetap dalam karyawan walaupun belum jelas secara pasti. Spector dan Steers (1981) berpendapat bahwa *performance* dapat berinteraksi dengan keputusan di dalam menentukan *turnover*. Karyawan menemukan bahwa *turnover* bukan hanya disebabkan oleh performa yang jelek, namun performa yang jelek pada orang tidak puas lebih mungkin untuk meninggalkan karyawan. McEvoy dan Cascio (1987) berpendapat bahwa secara umum hampir sama baik pada karyawan yang baik maupun karyawan yang jelek, tetapi efeknya tidak berhubungan. Karyawan yang baik lebih banyak meninggalkan karyawan dari biasanya pada saat pasar kerja berkembang, sedangkan karyawan yang jelek meninggalkan karyawannya walaupun pada saat pasar kerja jelek.

Dari penjelasan diatas menunjukkan ada beberapa variabel penting dalam menentukan niat meninggalkan karyawan yang dilanjutkan dengan *turnover* yaitu: tingkat untuk kerja, karyawan secara umum dan sikap kerja seperti kepuasan dan stress kerja. Semua variabel ini menunjukkan hubungan yang kompleks. Secara umum lebih banyak karyawan yang jelek dan karyawan yang tidak puas serta tidak mempunyai komitmen meninggalkan karyawannya. Namun hal ini tidak berlaku pada semua orang. Karyawan yang tidak puas cenderung meninggalkan pada saat karyawan penuh, dimana karyawan yang jelek mungkin saja meninggalkan karyawannya pada saat pengangguran tinggi. Tingkat performa dan

kepuasan kerja tampak menjadi dua alasan yang *independent* mengapa orang meninggalkan karyawan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) adalah hasil karyawan yang dicapai seseorang berdasarkan syarat-syarat karyawan yang ada. Suatu karyawan mempunyai persyaratan tertentu untuk dilakukan guna mencapai tujuan yang disebut sebagai standar karyawan.

Pengertian lain dari Rivai (2006) kinerja juga merujuk pada penampilan kerja, pelaksanaan kerja, berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, atau hasil kerja. Menurut Smith dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa kinerja atau *performance* adalah “..... *output drive from processes, human or otherwise*”. Jadi dapat dikatakan kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah karyawan telah dicapai. Sedangkan Jamari merupakan bahwa kinerja merupakan perwujudan wewenang, tugas dan tanggung jawab yang diterimanya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan oleh organisasi. Kinerja adalah hasil tindakan yang ditampilkan setiap karyawan, guna mencapai prestasi yang dihasilkan oleh karyawan sesuai tugas peran yang diberikan perusahaan. Kinerja karyawan adalah kunci suksesnya perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick menyatakan ada dua macam faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang yaitu:

1. Faktor individual Yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap , sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Faktor situasional :
 - a) Faktor fisik karyawan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
 - b) Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Mc Gregor dalam Rivai (2009) berpendapat tujuan diadakan penilaian kinerja terbagi menjadi dua, yaitu:

- a. Administrasi, bertujuan untuk memberikan promosi, mutasi dan kenaikan gaji bagi karyawan
- b. Informatif, bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan juga kelemahan dari karyawan
- c. Motivasional, bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan juga untuk mengembangkan diri.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Pengukuran variabel kinerja karyawan pada penelitian ini mengadopsi dari skala yang telah digunakan pada penelitian Pradan and Jena (2016) yang mengklasifikasikan kinerja karyawan menjadi tiga indikator yaitu :

1. Kinerja tugas (*task performance*), yaitu efektivitas dari para pekerja untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Bentuk dari kinerja tugas ini terdiri dari penggunaan standard bekerja, kemampuan menangani tugas tanpa diawasi, berniat dalam bekerja, menyelesaikan berbagai tugas, mengerjakan tugas tepat waktu serta penilaian dari rekan-rekan kerja mengenai kemampuan dirinya.
2. Kinerja adaptif (*adaptive performance*), yaitu kemampuan individu dalam menyesuaikan diri dan mendukung profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis. Bentuk dari kinerja adaptif ini misalnya mampu mendorong kecerdasan kolektif, mampu mengelola perubahan dalam bekerja, dapat menangani tim kerja secara baik, bertemperamen baik terhadap kritik dari anggota, sangat nyaman dengan fleksibilitas kerja, dan dapat menyesuaikan diri pada perubahan organisasi dari waktu ke waktu.
3. Kinerja kontekstual (*Contextual performance*), yaitu sejenis perilaku prososial yang dipertunjukkan oleh individu selama bekerja. Bentuk dari kinerja kontekstual ini, misalnya membantu rekan yang membutuhkan pertolongan, menyenangkan tanggung jawab khusus, bersimpati dan empati pada rekan kerja yang mengalami kesulitan, dan bersedia memuji rekan yang bekerja dengan baik.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk peneltiain selanjutnya di

samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian.

Dasar acuan yang berupa teori maupun berbagai temuan dari hasil penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti adalah penelitian penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah yang dirumuskan pada penelitian ini. Berikut adalah penelitian terdahulu dalam penelitian ini:

1. Daniel, et al (2023) dengan penelitiannya yang berjudul “*Searching for Gold*” with Sustainable Human Resources Management and Intentional Communication: Evaluating the Mediating Role of Employer Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance. Dalam penelitiannya dapat ditemukan bahwa Hasil utama menunjukkan bahwa *Strategic Human resource management* dan IC keduanya berkorelasi signifikan dengan AT, PER, dan TI. Selain itu, AT memiliki efek mediasi total dalam hubungan antara *Strategic Human resource management* , PER, dan TI dan juga antara IC, PER, dan TI. Hasil ini tampaknya mendukung kebutuhan organisasi untuk berinvestasi dalam strategi dan praktik gabungan yang bertujuan untuk menjalin *Strategic Human resource management* dan IC demi kepentingan karyawan. Kedua area telah ditampilkan untuk memiliki efek yang kuat atas PER dan TI, serta pada pengembangan persepsi karyawan yang menguntungkan yang mengidentifikasi organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja. Praktisi harus melihat *Strategic Human resource management* dan IC sebagai cara yang valid untuk merangsang kualitas hubungan

karyawan-organisasi. Memasukkan bidang-bidang ini ke dalam perencanaan strategis umum dan praktik-praktik berurutan tampaknya disarankan kinerja karyawan dan retensi karyawan.

2. Efa Wakhidatus Solikhah dan Siswoyo Haryono (2020) dengan judul penelitiannya *Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Intention to Leave Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan Kontrak Universitas Muhammadiyah di Yogyakarta*. Hasil penelitian menyebutkan budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap *Intention to Leave* karyawan Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta. Dari tujuh indikator budaya organisasional dapat dilihat bahwa indikator orientasi tim karyawan kontrak Perguruan Tinggi Muhammadiyah memiliki nilai paling besar, hal ini berarti indikator orientasi tim sangat efektif untuk mengurangi tingkat *Intention to Leave* di perusahaan tersebut. Selain itu budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Yogyakarta. Hal ini berarti dengan meningkatkan indikator perhatian pada detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, dan keagresifan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Siti Mujanah (2020) *Workability and Self Awareness on Employee Engagement in Indonesian Manufacturing Industries*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, serta *Self Awareness* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, implikasi dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan employee engagement Keterlibatan dapat dilakukan dengan

memberikan dukungan kepada karyawan untuk meningkatkan karyawan kapabilitas dan kesadaran karyawan di perusahaan, karena banyak penelitian yang menyatakan bahwa employee engagement dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4. Muhammad Husain, Siti Mujanah dan Tri Andjarwati (2022) *The Effect of Individual Characteristics, Resilient and Work Ability on Intention to Leave and Employee Performance at PT Clariant Adsorbent Indonesia, Gresik*. Hasilnya menunjukkan bahwa individu karakteristik dan kemampuan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap exit intention dengan path koefisien 0,168 dan 0,6979, sedangkan resilien berpengaruh positif namun tidak signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,0023. Karakteristik individu dan kemampuan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur 0,0092 dan 0,0517. Niat keluar dan resilien berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan angka koefisien jalur 0,6019 dan 0,2837. Hasil penelitian ini bisa membuktikan hal itu karakteristik individu, kemampuan kerja dan niat untuk keluar merupakan faktor naik turunnya kinerja pegawai sehingga diperlukan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai di perusahaan kualitas, kuantitas, tugas kerja dan tanggung jawab.
5. Eva Rachmawati, Siti Mujanah , Wiwik Retnaningsih (2018) *Pengaruh Self Leadership, Kecerdasan Sosial, Employee Ability Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Dinas Pengendalian Penduduk, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kota Surabaya*. Dan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Self Leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, kecerdasan sosial dan kemampuan karyawan berpengaruh signifikan terhadap organisasi komitmen, dan Kepemimpinan Diri, Kecerdasan sosial, dan Kemampuan karyawan berpengaruh signifikan kinerja karyawan, Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kinerja Dinas Pengendalian Penduduk, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Surabaya.

6. Hustanto, Auzan Hilman dan Warsindah, Lucy, 2022, Pengaruh *Strategic HRM Practices* terhadap *turnover intention* dimediasi *Employee Satisfaction* dan *Work Engagement* di industri telekomunikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SHRM Practices tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Turnover Intention, melainkan berpengaruh signifikan apabila dimediasi Employee Satisfaction dan Work Engagement. Implikasi dalam menurunkan Turnover Intention adalah perusahaan harus memberikan pelatihan berkelanjutan kepada karyawan dan meninjau ulang sistem penggajian karyawan
7. Irsal fauzi, meida rachmawati, 2021, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Disiplin Kerja dan *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Karaoke Grand Charly Semarang), Hasil penelitian menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional, Disiplin Kerja, *Burnout* secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Qiro'na Baridatul Maulidah, Dkk, 2022, dengan judul *Pengaruh Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Semangat Kerja Karyawan Pada Staf BPBD Kota Surabaya*. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya *Burnout* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel semangat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Variabel *Burnout* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien (B) yang menunjukkan negatif yaitu $-0,123$ dan nilai T-hitung sebesar $2,934 > T$ Tabel $1,671$ dan nilai sig $0,005 < 0,05$. Hasil tes Sobel menunjukkan bahwa semangat kerja (X2) tidak mampu memediasi pengaruh *Burnout* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).
9. Sumiati, 2021, *The Role of Motivation As Mediation in Improving Employee Performance of The Government of Surabaya City East Java*. Hasil penelitian menunjukkan: (1) servant leadership dan budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi maupun kinerja karyawan. (2) Motivasi berpengaruh positif dalam memediasi hubungan antara servant leadership dan budaya kerja dengan kinerja.
10. Dwi Agung Nugroho Arianto, Eliyana Wahyuningsih, 2022, *Pengaruh kepemimpinan, keterlibatan kerja dan kompensasi finansial terhadap niat keluar karyawan*. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan (2) Keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan (3) Kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan.

11. Kenani Phiri, Jackson Phiri, 2022. *Strategic Human resource management Practices and Organizational Performance: A Case of the National Assembly of Zambia*. Hasil uji hipotesis mengungkapkan bahwa ada hubungan antara semua praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi di Majelis Nasional Zambia. Namun, terungkap bahwa organisasi dan sumber daya masing-masing memiliki dampak negatif dan lemah, positif terhadap kinerja organisasi. Pembelajaran dan pengembangan, kinerja dan penghargaan manajemen dan kesejahteraan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.
12. Reza Nurul Ichsan, et al. 2020. *Investigation Of Strategic Human resource management Practices In Business After Covid-19 Disruption*. Hasil penelitian menemukan temuan ini relevan dengan perumusan tema makalah. Setelah mempertimbangkan semua data yang kami miliki, kami dapat merangkum temuan sebagai berikut: penentuan utama tujuan perusahaan, meninjau sumber daya manusia yang dimiliki, mempertimbangkan SDM kapabilitas, memperkirakan SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan, memastikan infrastruktur yang memadai untuk menyelesaikan tugas, menentukan strategi tata kelola SDM, dan mengevaluasi tindakan korektif perusahaan. Dengan demikian temuan ini akan bermanfaat bagi banyak pihak dan kebutuhan untuk selanjutnya studi.
13. Syaiful Anwar dan Erna Herlina, 2022. *The Impact Of Strategic Human resource management On Organizational Performance*. Hasil dan pembahasan dibagi menjadi 3 yaitu Sumber Daya Manusia Menjadi Sumber

Keunggulan Kompetitif, Peran Strategis Sumber Daya Manusia Pengelolaan, dan dampak *Strategic Human resource management* (SHRM) Terhadap Organisasi Pertunjukan. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sementara, secara tradisional, biaya yang terkait dengan pengembangan strategi SDM telah dianggap sebagai biaya operasional, biaya ini akan lebih baik dianggap sebagai investasi dalam aset modal. Kemudian, implikasi yang ditemukan didalam penelitian ini yaitu sumber daya manusia jarang memiliki efek langsung pada kinerja perusahaan.

14. Iin Emy Prastiwi, dkk. 2022. *Employee Performance: Work Ability And Work Motivation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Bank BTN Syariah Kcs Solo sebaiknya meningkatkan pegawai kinerja dengan memberikan motivasi dengan berbagai inovasi misalnya pembekalan motivasi di sela-sela jam kerja, mengundang motivator dan sebagainya untuk menjaga motivasi karyawan tetap tinggi.
15. Pertiwi Hotmaida Tambunan, dkk. 2022. *The Effect of Leadership, Job Characteristics, and Work Ability on Employee Performance at PT Tosa Sakti Sejahtera, Langkat Regency, North Sumatera*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa parsial kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan karakteristik memiliki positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan. Kemungkinan untuk dilaksanakan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan pertunjukan. Sementara itu, secara bersamaan, para kepemimpinan, karakteristik karyawan, dan kemampuan kerja variabel berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja perusahaan.

16. Sahid Sumitro, 2022. *The Effect of Work Stress, Communication, Work Ability on Employee Performance through Job Satisfaction at PT. Global Way Indonesia in Pasuruan*. Hasil penelitian adalah Stres Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Global Way Indonesia Pasuruan. Komunikasi berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Global Way Indonesia Pasuruan. Kemampuan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Global Way Indonesia Pasuruan. Stres Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan di PT. Global Way Indonesia Pasuruan. Komunikasi secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Global Way Indonesia Pasuruan. Kemampuan Kerja secara langsung mempengaruhi karyawan kinerja di PT. Global Way Indonesia Pasuruan. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Global Way Indonesia Pasuruan. Stres Kerja tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Global Way Indonesia Pasuruan. Komunikasi berpengaruh secara tidak langsung pada Karyawan Kinerja melalui Kepuasan Kerja pada PT. Global Way Indonesia Pasuruan. Kemampuan Kerja berpengaruh secara tidak langsung kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Global Way Indonesia Pasuruan.

17. Alyssa K. McGonagle, et al. 2022. *Perceived Work Ability: A Constant Comparative Analysis of Workers' Perspective*. Hasil penelitian menemukan beberapa strategi pribadi untuk membantu mempertahankan WA (misalnya, menjaga kesehatan dan menggunakan strategi kerja untuk mengoptimalkan fungsi) yang tergantung pada sumber daya karyawan yang tersedia (misalnya, dukungan, otonomi, dan fleksibilitas). Pada akhirnya, sumber dukungan karyawan, kontrol karyawan, dan fleksibilitas muncul sebagai poin pengaruh paling kuat bagi organisasi untuk membantu karyawan mempertahankan WA. Temuan menunjukkan bahwa upaya masa depan untuk mendukung kemampuan kerja karyawan harus mencakup ini sumber daya.
18. Artika Dwi Puspitasari, Kusuma Chandra Kirana. 2022. Pengaruh *person-organization fit* dan motivasi kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menghasilkan beberapa fakta, seperti diantaranya variabel Person-Organization Fit terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan pada Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan serta positif pada Kepuasan Kerja, Person-organization Fit berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*, Motivasi Kerja terbukti tidak mempengaruhi *Turnover Intention*, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.
19. Emad Ahmed, Hussein Albana. 2022. *The relationship between job satisfaction and intention to quit a job: mediating factor job Burnout*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara kepuasan kerja dalam dimensinya dan niat untuk berhenti merokok. Studi ini