BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Robbins & Coulter (2021), Manajemen adalah suatu proses dalam mengatur, mengarahkan serta mengawasi berbagai aktivitas kerja agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.'' Selain itu, Manajemen merupakan elemen fundamental dalam pengelolaan perusahaan yang mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Lasena & Arifin Suking, 2024).

Menurut George R. Terry (2021), mendefinisikan Manajemen sebagai suatu proses yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Dalam konsep tersebut dijelaskan bahwa manajemen tidak hanya berfokus pada penyelesaian pekerjaan, tetapi juga pada bagaimana sumber daya perusahaan dapat dikelola secara terarah agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan optimal. Sementara itu, Koontz dan O'Donnell (Syahiruddin et al., 2026) memandang Manajemen sebagai upaya terorganisir untuk mewujudkan tujuan tertentu dengan mengoptimalkan kontribusi orang-orang yang ada dalam perusahaan. Pandangan ini menonjolkan aspek kolaborasi dan koordinasi sebagai inti dari praktik manajemen yang efektif.

Hasibuan (2021) juga mendefinisikan Manajemen sebagai ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya

lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konsep tersebut dijelaskan bahwa manajemen memiliki peran penting dalam mengkoordinasikan seluruh sumber daya perusahaan agar dapat bekerja secara teratur, terarah dan produktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, Manajemen pada intinya merupakan sebuah proses yang sistematis dan terencana yang memanfaatkan seluruh potensi sumber daya perusahaan agar tujuan bersama dapat diraih secara efektif dan efisien Samsudin et al., (2024).

Manajemen merupakan proses sistematis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam memanfaatkan seluruh sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Para ahli sepakat bahwa manajemen tidak sekedar menyelesaikan pekerjaan, melainkan juga tekanan koordinasi, kolaborasi, dan pengarahan sumber daya manusia secara terarah dan produktif demi keberhasilan perusahaan secara keseluruhan..

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut George F. Terry (Rulian et al, 2023), di mana membagi fungsi manajemen ke dalam empat tahapan, yaitu “Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling.” Masing-masing tahapan tersebut memiliki peran yang berbeda namun saling terkait, sebagaimana dijelaskan di bawah ini:

1. Perencanaan

Tahap pertama ini berkaitan dengan bagaimana sebuah perusahaan menetapkan arah yang ingin dituju. Di dalamnya mencakup penyusunan tujuan,

pemilihan strategi yang sesuai, penetapan kebijakan, serta penentuan prosedur kerja yang akan dijadikan panduan dalam pelaksanaan kegiatan.

2. Pengorganisasian

Setelah rencana disusun, langkah berikutnya adalah menata seluruh elemen yang diperlukan agar rencana tersebut dapat dilaksanakan. Hal ini mencakup pemetaan sumber daya, pembentukan struktur organisasi, pemberian tanggung jawab kepada tiap karyawan atau unit, serta pelimpahan izin yang diperlukan agar koordinasi antar bagian berjalan dengan baik.

3. Actuating

Fungsi ini fokus pada penggerakan sumber daya manusia dalam perusahaan. Pemimpin dituntut mampu mendorong setiap anggota untuk bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Keberhasilan fungsi ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan, pendekatan, dan kewibawaan seorang pemimpin dalam memotivasi komunitas.

4. Pengendalian

Fungsi terakhir ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan yang telah dijalankan selaras dengan rencana awal. Melalui penerapan metode dan alat pemantauan yang tepat, perusahaan dapat mendeteksi adanya penyimpangan dan segera melakukan perbaikan.

Pandangan serupa juga disampaikan oleh (Megawati, 2018 dalam Rulian et al, 2023) yang menyebutkan empat fungsi manajemen dengan istilah yang lebih umum digunakan dalam bahasa Indonesia, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

1. Perencanaan

Perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan yang berorientasi ke depan. Dari sekian banyak pilihan yang tersedia, dipilih rangkaian tindakan yang paling relevan untuk dijadikan landasan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Pengorganisasian

Fungsi ini menekankan pentingnya membangun hubungan yang harmonis antara orang-orang, peran, dan berbagai faktor pendukung lainnya. Tujuannya adalah agar seluruh aktivitas yang ada dapat dinyalakan dan diarahkan secara bersama-sama menuju sasaran yang telah ditetapkan.

3. Pengarahan

Pengarahan mencerminkan sisi kemanusiaan dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin perlu mampu membangun hubungan yang baik dengan bawahannya sehingga mereka terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik, baik dari segi pemikiran maupun tenaga, secara efektif dan efisien.

4. Pengawasan

Sebagai fungsi yang menutup rangkaian proses manajemen, pengawasan memegang peranan penting dalam menghasilkan hasil kerja. Dengan adanya pengawasan, perusahaan dapat menilai apakah pencapaian yang diperoleh sudah sesuai dengan target yang sebelumnya telah dirumuskan.

Merujuk pada dua pendapat tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen secara mendasar berjalan melalui empat fungsi yang saling melengkapi, yaitu Planning atau Perencanaan, Organizing atau Pengorganisasian, Actuating atau Pengarahan, serta Controlling atau Pengawasan. Keempat fungsi ini membentuk satu siklus yang utuh dalam pengelolaan suatu perusahaan.

2.1.1.2 Unsur Manajemen

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, (Rulian et al, 2023) "Unsur-unsur manajemen ini terdiri dari enam komponen yang biasa dikenal sebagai 6M, yaitu: *Man* (Manusia), *Money* (Uang), *Material* (Bahan Baku), *Machine* (Mesin), *Method* (Metode), dan *Market* (Pasar). Penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. *Man* (Manusia)

Manusia merupakan elemen paling sentral dalam manajemen, karena manusialah yang menetapkan tujuan sekaligus menjalankan seluruh proses untuk mencapainya. Tanpa kehadiran manusia sebagai subjek penggerak, tidak akan ada aktivitas manajemen yang dapat berlangsung.

2. *Money* (Uang)

Uang berperan sebagai alat tukar sekaligus tolak ukur dalam menilai skala kegiatan perusahaan. Besar kecilnya suatu program atau aktivitas perusahaan pada dasarnya dapat diukur dari seberapa besar aliran dana yang tersedia untuk membiayai karyawan, peralatan, serta target hasil yang ingin dicapai.

3. *Materials* (Bahan)

Bahan meliputi bahan mentah maupun bahan setengah jadi yang dibutuhkan dalam proses operasional perusahaan. Dalam konteks industri manufaktur misalnya, ketersediaan bahan baku yang memadai menjadi syarat mutlak agar proses produksi dapat berjalan secara berkesinambungan.

4. *Machines* (Mesin)

Dalam kegiatan manajemen, mesin merupakan sarana pendukung yang sangat dibutuhkan dalam kegiatan operasional perusahaan. Kehadiran mesin dan teknologi tidak hanya mempermudah pekerjaan, tetapi juga mampu menekan biaya

produksi, meningkatkan efisiensi kerja, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan keuntungan perusahaan.

5. *Methods* (Metode)

Metode atau cara kerja dalam pelaksanaan manajemen merupakan tata cara atau prosedur kerja yang diterapkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan. Penerapan metode yang tepat dan terstruktur akan memperlancar memutar pekerjaan dengan mempertimbangkan sasaran yang ingin dicapai, waktu yang tersedia, serta sumber daya yang dimiliki.

6. *Market* (Pasar)

Market atau pasar menjadi muara dari seluruh proses manajemen, yakni sebagai sarana penyaluran hasil produksi kepada konsumen. Apabila produk atau jasa yang dihasilkan tidak mampu diserap oleh pasar, maka keberlangsungan proses produksi pun akan terganggu, yang secara langsung berdampak pada kelangsungan operasional perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan kedua pandangan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam upaya mencapai tujuan perusahaan, para manajer perlu mengoptimalkan keenam unsur manajemen yang terdiri dari Manusia, Uang, Bahan, Mesin, Metode, dan Pasar secara terpadu dan saling mendukung satu sama lain.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Armstrong dan Taylor (2023) menegaskan bahwa “Efektivitas MSDM akan tercapai apabila strategi pengelolaan SDM dimasukkan ke dalam agenda strategi organisasi secara menyeluruh, karena karyawan merupakan aset strategi yang menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan.” Sedangkan

menurut Dessler, (2022) “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang meliputi perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi kepada karyawan, di samping juga memperhatikan aspek hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, serta keadilan di antara para karyawan dalam perusahaan.” Senada dengan hal tersebut, “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan cabang ilmu manajemen yang secara khusus mengkaji dan mengelola aspek ketenagakerjaan dalam perusahaan” Faizah et al., (2025). Sedangkan menurut Mangkunegara ; Rulian et al., (2023) menyatakan bahwa "Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dimaknai sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, serta pengawasan atas proses pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja karyawan, dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.”

Berdasarkan beberapa definisi para ahli yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian aktivitas yang dijalankan agar karyawan dalam perusahaan dapat didayagunakan secara efisien guna mewujudkan berbagai tujuan yang diinginkan.

2.1.2.1 Fungsi MSDM

Menurut Menurut Syahiruddin et al., (2026) dalam kajiannya menyatakan bahwa Fungsi-fungsi MSDM secara umum terbagi dalam dua kelompok besar, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial MSDM mencakup perencanaan kebutuhan SDM (HR planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (directing), dan pengendalian (controlling). Fungsi-fungsi

ini diemban oleh para manajer SDM dalam kapasitasnya sebagai pengelola sistem ketenagakerjaan perusahaan secara menyeluruh Pahira & Rinaldy, (2023). Ainiyah et al., (2025) menegaskan bahwa seberapa efektif fungsi-fungsi operasional ini dijalankan berkorelasi erat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, komitmen mereka terhadap perusahaan, serta keputusan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, terdapat sejumlah fungsi yang menjadi landasan operasional bagi setiap perusahaan maupun perusahaan yaitu pengadaan karyawan, pengembangan karyawan, pemberian dana jasa, integrasi, pemeliharaan karyawan, dan audit karyawan AA Anwar Mangkunegara ; Rulian et al, (2023). Adapun penjelasan dari masing-masing fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengadaan karyawan

Pengadaan karyawan merupakan fungsi awal dalam manajemen sumber daya manusia yang mencakup berbagai aktivitas untuk memperoleh karyawan yang dibutuhkan perusahaan. Fungsi ini terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

a. Perencanaan sumber daya manusia, yakni kegiatan mengidentifikasi kebutuhan karyawan perusahaan secara terencana dan sistematis.
b. Analisis, yaitu proses mendeskripsikan tugas, tanggung jawab, serta kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi dalam perusahaan.
c. Penarikan pegawai, merupakan proses perekrutan dan menjaring calon karyawan yang memenuhi persyaratan jabatan yang tersedia.
d. Penempatan kerja, yaitu proses menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimilikinya..

e. Orientasi kerja, merupakan kegiatan pengenalan lingkungan kerja kepada karyawan baru agar dapat beradaptasi dan memahami budaya serta aturan perusahaan.

2. Pengembangan karyawan

Pengembangan karyawan merupakan fungsi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kapabilitas karyawan secara berkelanjutan.

Fungsi ini mencakup:

a. Pendidikan dan pelatihan (training and development), yaitu program peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar mampu menjalankan tugas secara lebih baik dan profesional.
b. Pengembangan karir, merupakan upaya terencana yang dilakukan perusahaan dalam membantu karyawan agar dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang dimiliki masing-masing.
c. Penilaian prestasi kerja, yaitu proses evaluasi terhadap hasil kerja karyawan sebagai dasar pengambilan keputusan terkait promosi, lanjutan pelatihan, hingga pemberian penghargaan.

3. Pemberian Balas Jasa

Pemberian dana jasa merupakan fungsi yang berkaitan dengan segala bentuk ketidakseimbangan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Fungsi ini terbagi dua menjadi bentuk, yaitu:

a. Balas jasa langsung, yang terdiri dari gaji atau upah yang disampaikan secara rutin serta insentif yang diberikan berdasarkan pencapaian atau kinerja tertentu.

b. Balas jasa tidak langsung, yang mencakup berbagai keuntungan tambahan serta layanan kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan di luar gaji komponen pokok kepada karyawan.

4. Integrasi

Integrasi merupakan fungsi yang bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Fungsi ini mencakup beberapa aspek, antara lain:

a. Pemenuhan kebutuhan karyawan, yaitu upaya perusahaan dalam memahami dan memenuhi berbagai kebutuhan dasar maupun kebutuhan pengembangan yang dimiliki karyawan.
b. Motivasi kerja, merupakan dorongan yang dibangun perusahaan agar karyawan selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya.
c. Kepuasan kerja, yaitu kondisi psikologis yang dirasakan karyawan ketika pekerjaan yang dijalani sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka.
d. Disiplin dan partisipasi kerja, merupakan kesadaran karyawan untuk menaati aturan yang berlaku sekaligus terlibat aktif dalam berbagai kegiatan perusahaan.

5. Pemeliharaan karyawan

Pemeliharaan karyawan adalah fungsi yang diarahkan untuk menjaga kondisi karyawan agar tetap produktif dan mampu memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Fungsi ini mencakup:

a. Komunikasi kerja, yaitu terciptanya hubungan komunikasi yang terbuka dan efektif antara karyawan dengan manajemen maupun antar sesama rekan kerja.

b. Kesehatan dan keselamatan kerja, merupakan upaya perlindungan terhadap karyawan dari berbagai risiko kecelakaan maupun gangguan kesehatan yang mungkin timbul akibat aktivitas kerja.
c. Pengendalian konflik kerja, yaitu pengelolaan dan penyelesaian berbagai kemacetan yang terjadi di lingkungan kerja agar tidak berdampak negatif terhadap produktivitas perusahaan.
d. Konseling kerja, merupakan layanan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang menangani permasalahan pribadi maupun pekerjaan yang berpotensi mengganggu kinerja kerja mereka.

6. Penyerahan karyawan

Pemisahan karyawan merupakan fungsi yang berkaitan dengan proses berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan. Fungsi ini mencakup penghentian karyawan yang dapat terjadi karena berbagai alasan, baik atas kehendak karyawan itu sendiri, kebijakan perusahaan, maupun faktor-faktor lain yang menyebabkan hubungan kerja tidak dapat dilanjutkan.

Ernawati, (2026) menambahkan bahwa fungsi-fungsi MSDM kini berkembang ke arah yang lebih adaptif, mencakup penerapan *Strategic Human Resource Management* dan *Digital Human Resource Management* yang memungkinkan perusahaan merespons perubahan lingkungan bisnis secara lebih cepat dan tepat sasaran. Samsudin et al., (2024) menyebutkan bahwa tujuan akhir dari keseluruhan fungsi MSDM adalah membangun karyawan yang berkomitmen, kompeten dan adaptif yang mampu mendorong perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.1.2.2 Tujuan MSDM

Secara umum, MSDM bertujuan memastikan perusahaan memiliki karyawan yang cukup, bersemangat, dan mampu memberikan kontribusi optimal dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Syahiruddin et al., (2026) merinci tujuan MSDM ke dalam empat aspek utama yang saling berkaitan satu sama lain yaitu, tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional, tujuan individual. Adapun penjelasan dari masing-masing tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tujuan sosial, yaitu memastikan bahwa perusahaan menjalankan tanggung jawab sosialnya dengan memperhatikan kesejahteraan masyarakat luas.
2. Tujuan organisasional, yang berkaitan dengan peran departemen SDM dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan.
3. Tujuan fungsional, yakni menjaga agar setiap praktik MSDM tetap relevan dan selaras dengan kebutuhan serta standar perusahaan.
4. Tujuan individual karyawan, yaitu mendukung setiap karyawan dalam mewujudkan aspirasi pribadinya, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karier di dalam perusahaan.

Cushway (Rulian et al, 2023) mengemukakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia mencakup beberapa hal yang saling berkaitan satu sama lain, yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan Pertimbangan Kebijakan Sumber Daya Manusia

Salah satu tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah memberikan pertimbangan yang matang kepada pihak manajemen dalam menyusun dan

menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Pertimbangan tersebut diarahkan untuk memastikan bahwa perusahaan selalu memiliki karyawan yang memiliki motivasi tinggi, mampu menunjukkan kinerja yang optimal, serta selalu siap dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi. Di sisi lain, kebijakan yang disusun juga harus mampu mendorong seluruh karyawan untuk memenuhi kewajiban pekerjaannya sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku.

2. Mengimplementasikan dan Menjaga Kebijakan serta Prosedur Sumber Daya Manusia

Tujuan berikutnya adalah mengimplementasikan serta menjaga keberlangsungan seluruh kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia secara konsisten dan berkesinambungan. Hal ini menjadi penting karena kebijakan dan prosedur yang diterapkan dengan baik akan menciptakan sistem kerja yang teratur dan kondusif, sehingga pada akhirnya perusahaan mampu bergerak secara terarah dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

3. Membantu Pengembangan Arah dan Strategi Perusahaan

Manajemen sumber daya manusia juga bertujuan untuk ikut berkontribusi dalam proses perumusan arah dan strategi perusahaan secara menyeluruh, khususnya dalam hal-hal yang berhubungan langsung dengan penerapan sumber daya manusia. Keterlibatan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perencanaan strategi perusahaan sangat diperlukan agar setiap kebijakan yang diambil mempertimbangkan aspek ketenagakerjaan secara komprehensif, sehingga strategi yang dirancang dapat berjalan selaras dengan kapasitas dan potensi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

4. Memberikan Dukungan kepada Manajer Lini

Tujuan lain yang tidak kalah pentingnya adalah memberikan dukungan yang memadai serta menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi para manajer lini dalam upaya mereka mencapai tujuan yang telah dipercayakan kepada masing-masing unit atau divisi yang dipimpinnya. Dukungan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, mulai dari penyediaan karyawan yang kompeten, pemberian panduan kebijakan, hingga pendampingan dalam menangani permasalahan ketenagakerjaan di tingkat operasional.

5. Membantu Krisis dan Kondisi Sulit dalam Relasi Antar Karyawan

Manajemen sumber daya manusia juga memiliki tujuan untuk menangani berbagai krisis maupun situasi-situasi yang sulit yang mungkin timbul dalam dinamika hubungan antar pekerja di lingkungan perusahaan. Penanganan yang tepat dan cepat terhadap berbagai persoalan tersebut menjadi sangat penting agar konflik atau ketegangan yang terjadi tidak berkembang menjadi hambatan yang lebih besar bagi perusahaan dalam menjalankan operasionalnya dan mencapai tujuan yang telah direncanakan.

6. Menjadi Sarana Komunikasi antara Karyawan dan Pihak Manajemen

Salah satu tujuan penting lainnya adalah menyediakan sarana dan media komunikasi yang efektif antara seluruh pekerja dengan pihak manajemen perusahaan. Keberadaan jalur komunikasi yang terbuka dan berjalan dengan baik akan menciptakan hubungan kerja yang lebih transparan, mengurangi potensi kesalahpahaman, serta mendorong terciptanya iklim kerja yang harmonis dan saling mendukung antara karyawan dan manajemen.

7. Memelihara Standar dan Nilai Perusahaan

Tujuan terakhir yang dikemukakan adalah bertindak sebagai penjaga dan pemelihara standar perusahaan serta nilai-nilai yang telah disepakati dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemeliharaan standar ini menjadi landasan penting agar setiap keputusan dan tindakan yang diambil dalam pengelolaan sumber daya manusia tetap berada dalam koridor nilai-nilai perusahaan yang telah ditetapkan, sehingga integritas dan kredibilitas organisasi dapat senantiasa terjaga dengan baik.

Ketika tujuan-tujuan MSDM ini tidak tercapai, salah satu konsekuensi paling nyata adalah besarnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau yang dikenal sebagai *turnover intention*, yang apabila tidak ditangani secara tepat akan mengancam kesinambungan operasional dan daya saing perusahaan Susanto et al., (2025).

2.1.3 *Financial Stress* (X1)

2.1.3.1 Pengertian *Financial Stress*

Menurut Hobfoll (2021) melalui Conservation of Resources Theory (COR) menjelaskan bahwa *financial stress* terjadi ketika karyawan kehilangan sumber daya finansial yang dianggap penting, terancam kehilangan sumber daya tersebut, atau gagal memperoleh sumber daya finansial setelah melakukan investasi sumber daya lainnya. Garman dan Forgue, (2021) mendefinisikan *Financial stress* sebagai keadaan di mana seseorang mengalami tekanan emosional dan kognitif yang diakibatkan oleh ketidakmampuan untuk memenuhi komitmen finansial, mengelola pengeluaran sehari-hari, atau mempertahankan standar hidup yang diinginkan. Selain itu, *Financial stress* merupakan kondisi tekanan psikologis yang dialami karyawan ketika tidak mampu mengelola kebutuhan dan kewajiban keuangannya

secara memadai De Witte et al., (2025). Kondisi ini tidak hanya berdampak pada dimensi finansial semata, tetapi juga merambah ke berbagai aspek kehidupan karyawan, termasuk kesehatan mental, performa kerja, dan kualitas hubungan interpersonal.

Menurut Rizqi, (2025) *financial stress* sebagai kondisi tekanan yang muncul akibat ketidakmampuan karyawan dalam memenuhi kebutuhan keuangan, mengelola pengeluaran sehari-hari, serta menjaga kestabilan finansial pribadi. Prawitz et al., (2020) dalam pengembangan skala APR *Financial Stress Scale* mendefinisikan *financial stress* secara lebih operasional sebagai kondisi yang mencakup perasaan tertekan akibat keuangan, kekhawatiran terhadap kemampuan memenuhi pengeluaran hidup bulanan, serta rasa cemas yang berkaitan dengan ketidakpastian finansial di masa depan. Guan et al., (2022) dalam tinjauan sistematis terhadap 40 studi observasional yang diterbitkan di PLOS ONE menemukan bahwa *financial stress* secara konsisten berkorelasi positif dengan penurunan kesejahteraan psikologis, yang pada gilirannya berdampak negatif pada performa kerja dan sikap kerja seseorang.

Ozyuksel, (2022) juga menunjukkan bahwa ketidakstabilan finansial membuat karyawan sulit mempertahankan keterlibatan dan fokus dalam pekerjaan, sehingga mendorong mereka untuk mencari alternatif kerja dengan kompensasi yang lebih layak. Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *financial stress* adalah kondisi tekanan psikologis yang dirasakan karyawan akibat ketidakcukupan atau ketidakpastian kondisi keuangan yang dialaminya. Ketika karyawan mengalami *financial stress*, mereka merasakan ancaman serius terhadap sumber daya finansial mereka, yang kemudian memicu respons stres dan

dorongan untuk mencari lingkungan yang dapat memulihkan sumber daya yang terancam tersebut. Perpindahan ke pekerjaan dengan kompensasi lebih baik merupakan salah satu strategi paling logis yang dipertimbangkan karyawan dalam kerangka COR Theory. De Witte et al., (2025).

Mengacu pada beberapa definisi yang telah dipaparkan oleh para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa financial stress merupakan kondisi tekanan psikologis yang dialami akibat karyawan ketidakmampuan dalam memenuhi kebutuhan dan kewajiban keuangan, mengelola pengeluaran sehari-hari, serta menjaga kestabilan finansial, yang pada akhirnya berdampak tidak hanya pada kondisi mental karyawan tapi juga pada kinerja kerja dan kecenderungan untuk mencari alternatif pekerjaan dengan akselerasi yang lebih mampu.

2.1.3.2 Dampak *Financial Stress*

Dampak *financial stress* terhadap karyawan bersifat multidimensional dan mencakup aspek psikologis, fisik, maupun perilaku kerja. Guan et al., (2022) dalam tinjauan sistematis mereka membuktikan bahwa *financial stress* secara konsisten berasosiasi dengan penurunan kesejahteraan psikologis, peningkatan depresi dan kecemasan, serta berkurangnya kemampuan kognitif dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini secara langsung mempengaruhi kualitas dan produktivitas kerja karyawan.

Dari perspektif perilaku kerja, De Witte et al., (2025) dalam studi longitudinal empat gelombang terhadap 711 karyawan di Inggris membuktikan bahwa peningkatan tekanan finansial secara bertahap mendorong karyawan untuk lebih aktif mencari pekerjaan alternatif yang menawarkan kompensasi lebih baik.

Prawitz et al., (2020) juga mengkonfirmasi bahwa *financial stress* berkaitan langsung dengan penurunan keterlibatan kerja (work engagement), meningkatnya absenteisme, dan menurunnya komitmen organisasional, yang kesemuanya merupakan prekursor dari *turnover intention.*

2.1.3.3 Faktor-Faktor Penyebab *Financial Stress*

Financial stress yang dialami karyawan dipicu oleh beragam faktor, baik yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun yang bersumber dari lingkungan kerja.. Goldberg & Solheim (2021) mengidentifikasi beberapa faktor utama yang mempengaruhi *financial stress*, yaitu:

1. Ketidakpastian pendapatan dan pekerjaan
2. Ketidakmampuan memenuhi kebutuhan dasar
3. Akumulasi utang
4. Kurangnya tabungan atau jaring pengaman finansial
5. Perubahan kondisi ekonomi makro yang mempengaruhi daya beli

Menurut Hobfoll (2021) menambahkan bahwa kehilangan sumber daya finansial akibat perubahan perusahaan seperti pemotongan gaji, pengurangan tunjangan, atau ketidakpastian karier dapat memperparah kondisi *financial stress* karyawan. Dalam konteks perusahaan, tekanan finansial juga dapat muncul dari sistem kompensasi yang tidak adil, beban kerja yang tidak sebanding dengan imbalan yang diterima, serta minimnya jaminan sosial dan kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator *Financial Stress*

Financial stress dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi yang mencerminkan berbagai aspek tekanan finansial yang dialami karyawan. Operasionalisasi dimensi-dimensi ini didasarkan pada fenomena yang terjadi di PT Ratu Estyatex, yaitu:

1 Tekanan keuangan (financial pressure) yang dikembangkan oleh Netemeyer et al., (2021). Dimensi ini mengacu pada beban nyata yang dirasakan karyawan dalam memenuhi kebutuhan finansial hariannya, yang meliputi: tekanan akibat kebutuhan hidup yang terus meningkat, ketidakseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran yang dirasakan, dan beban pengeluaran yang dirasakan melampaui kemampuan finansial yang dimiliki Ward, (2024).

2 Kecemasan keuangan (financial anxiety), dimensi ini menggambarkan respons emosional karyawan terhadap kondisi keuangannya, yang mencakup: perasaan khawatir yang berlebihan terhadap kondisi keuangan pribadi, ketakutan terhadap ketidakpastian finansial di masa depan, dan gangguan fokus dan konsentrasi kerja yang ditimbulkan oleh kekhawatiran finansial Pariyanti et al., (2025).

3 Kesulitan keuangan (financial difficulty), dimensi ini mencerminkan keterbatasan kapasitas finansial karyawan dalam menghadapi tuntutan keuangan, yang meliputi: keterbatasan dalam mengelola pengeluaran rutin dengan pendapatan yang tersedia, kesulitan menghadapi kebutuhan keuangan mendadak atau darurat, dan ketidakstabilan kondisi keuangan pribadi secara umum Xiao et al., (2022).

2.1.4 *Burnout* (X2)

2.1.4.1 Pengertian *Burnout*

Secara teori, burnout paling komprehensif dijelaskan melalui kerangka Teori *Job Demands–Resources* (JD-R) yang diperkenalkan oleh Demerouti et al. (2001) dan kemudian disempurnakan oleh Bakker dan Demerouti, (2017). Teori ini berpendapat bahwa setiap karakteristik pekerjaan dapat dipecah ke dalam dua kelompok besar, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*), di mana *burnout* terjadi ketika tuntutan pekerjaan secara konsisten melebihi sumber daya yang tersedia untuk menghadapinya (Bakker et al., 2017).

Berlandaskan kerangka teoritik tersebut, Armstrong, (2021) mengartikan "*Burnout* sebagai kondisi kelelahan multidimensi yang ditunjukan melalui tiga dimensi utama yakni, kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi (*depersonalization*), dan penurunan pencapaian pribadi." Sejalan dengan hal tersebut, Hida dkk., (2025) menambahkan bahwa "*Burnout* adalah kondisi kelelahan yang terjadi secara bertahap sebagai akibat dari paparan stres kerja yang berlangsung secara berkepanjangan." Sementara itu, Robbins dan Coulter, (2021) menegaskan bahwa "*Burnout* adalah kondisi kelelahan ekstrem yang terjadi ketika karyawan menghadapi tekanan pekerjaan secara terus-menerus tanpa mendapatkan pemulihan yang memadai, sehingga berdampak pada penurunan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja." Kondisi tersebut menggambarkan titik kritis di mana karyawan telah melampaui batas kemampuan adaptifnya sehingga tidak lagi mampu berfungsi secara optimal, baik secara fisik maupun psikologis (Soo Kyung Park et al., 2021).

Mengacu pada beberapa definisi yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa burnout adalah kondisi kelelahan multidimensi yang dialami karyawan akibat akumulasi tekanan kerja yang tidak tertangani secara mampu, yang pada akhirnya berpengaruh buruk terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

2.1.4.2 Dampak *Burnout*

Dampak *burnout* mencakup dimensi karyawan dan perusahaan yang saling terkait. Pada level karyawan, Maslach dan Leiter, (2016) mendokumentasikan berbagai konsekuensi *burnout* yang meliputi :

1. Penurunan kesehatan fisik (gangguan tidur, sakit kepala, gangguan sistem imun)
2. Penurunan kesehatan mental (depresi, kecemasan, penurunan harga diri)
3. Merosotnya kualitas kehidupan pribadi dan hubungan sosial.

Pada level organisasional, Bakker et al., (2023) dalam artikel Job Demands Resources Theory : Ten Years Later menegaskan bahwa karyawan yang mengalami *burnout* menunjukkan penurunan signifikan dalam hal produktivitas, kreativitas, komitmen organisasional, dan keterlibatan kerja (work engagement). Lebih kritis lagi, *burnout* terbukti menjadi prediktor kuat *turnover intention* dan aktual, karena karyawan yang *burnout* cenderung mencari kondisi kerja yang lebih ringan di tempat lain (Hida et al., 2025; Mustaqim & Bagana, 2025).

2.1.4.3 Faktor-Faktor Penyebab *Burnout*

Berbagai faktor di lingkungan kerja telah diidentifikasi sebagai penyebab *burnout*. Bakker dan Demerouti, (2017) mengkategorikan faktor-faktor tersebut ke dalam dua kelompok besar berdasarkan Job Demands-Resources (JD-R), yakni:

1. Tuntutan pekerjaan (job demands) yang meliputi beban kerja berlebihan, tekanan waktu, tuntutan emosional, konflik peran, ambiguitas peran, serta ketidakamanan kerja.
2. Minimnya sumber daya pekerjaan (job resources) yang mencakup kurangnya dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja, minimnya otonomi dalam bekerja, terbatasnya kesempatan pengembangan diri, serta sistem penghargaan yang tidak memadai.

Dalam konteks karyawan manufaktur Indonesia, Mustaqim dan Bagana, (2025) menemukan bahwa kombinasi antara beban kerja tinggi, minimnya apresiasi manajemen, dan ketidakjelasan jenjang karier merupakan triad faktor yang paling konsisten memicu *burnout* pada karyawan Generasi Z di kawasan industri. Kondisi ini diperparah oleh tekanan finansial yang dihadapi sebagian besar karyawan, yang secara tidak langsung memperlemah kemampuan adaptif mereka terhadap tuntutan pekerjaan.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator *Burnout*

Burnout dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi utama yang didasarkan pada fenomena yang terjadi di PT Ratu Estyatex sebagai perusahaan yang bergerak di bidang tekstil, maka penulis menetapkan dimensi dan indikator yang relevan dengan objek penelitian, yaitu:

1. Kelelahan emosional (emotional exhaustion) yang dikembangkan oleh Soo Kyung Park et al., (2021).

   Dimensi ini merupakan komponen inti dari *burnout* yang paling mudah dikenali dan biasanya muncul lebih awal dibandingkan dimensi lainnya. Menurut Subiyanto, (2024) indikator dari dimensi ini meliputi:

   1. Kelelahan mental yang berkelanjutan
   2. Perasaan kehabisan energi emosional
   3. Rasa lelah yang timbul dari tuntutan pekerjaan yang terus-menerus

2. Depersonalisasi (depersonalization) yang dikembangkan oleh Indra dan Warsindah, (2024).

   Dimensi ini menggambarkan berkembangnya sikap negatif, sinis, dan tidak berperasaan sebagai mekanisme pertahanan diri terhadap kelelahan emosional yang dialami. Maslach et al., (2016) menjelaskan bahwa depersonalisasi mencerminkan upaya karyawan untuk menciptakan jarak psikologis dari lingkungan kerjanya sebagai cara untuk melindungi diri dari kelelahan yang semakin parah. Menurut Kardiawan et al., (2018) indikator dari dimensi ini meliputi:

   1. Munculnya sikap negatif terhadap pekerjaan
   2. Menjaga jarak secara emosional dari lingkungan kerja
   3. Penarikan diri dari interaksi kerja

3. Penurunan prestasi pribadi (reduced personal accomplishment) yang dikembangkan oleh Budi Iswanto et al., (2024).

   Dimensi ini mencerminkan evaluasi negatif karyawan terhadap kompetensi dan pencapaian kerjanya sendiri, di mana karyawan yang mengalami *burnout*

cenderung merasa bahwa mereka tidak lagi mampu bekerja dengan baik dan tidak dapat memberikan kontribusi berarti bagi perusahaannya. Menurut Mustaqim et al., (2025) indikator dari dimensi ini meliputi:

1. Penurunan pencapaian kerja yang dirasakan
2. Perasaan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik
3. Menurunnya kepercayaan diri dalam bekerja

2.1.5 *Turnover intention (Y)*

2.1.5.1 Pengertian *Turnover Intention*

Menurut Susanto et al., (2025) menegaskan bahwa tingginya tingkat *turnover intention* menimbulkan dampak negatif yang signifikan bagi perusahaan, antara lain berupa meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta hilangnya pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki karyawan berpengalaman. Mobley ; Ratnasari, (2021), *Turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk menghentikan keanggotaannya dalam perusahaan dan berpindah ke pekerjaan lain. Selain itu, *Turnover intention* merupakan salah satu isu yang paling banyak dikaji dalam bidang manajemen sumber daya manusia karena dampaknya yang luas terhadap keberlangsungan perusahaan Putri et al., (2022). Konsep ini penting dipahami karena merupakan tahap kognitif yang mendahului tindakan keluar yang nyata, sehingga menjadi sinyal peringatan dini bagi perusahaan untuk mengambil langkah pencegahan Dwiyanti et al., (2025). Robbins dan Judge, (2019) menegaskan bahwa *Turnover intention* merupakan manifestasi dari ketidakpuasan kerja yang terakumulasi dalam diri karyawan, di mana karyawan yang tidak puas akan cenderung berpikir untuk berhenti, kemudian mencari alternatif pekerjaan lain, dan akhirnya membuat keputusan untuk keluar dari perusahaan

Secara teoretis, *turnover intention* paling tepat dijelaskan melalui model penarikan diri (withdrawal model) yang dikembangkan oleh Mobley ; Sulastri et al., (2025). Model ini menggambarkan *turnover* sebagai hasil dari sebuah proses kognitif yang bertahap dan terstruktur, bukan sebagai keputusan yang timbul secara impulsif. Berdasarkan model Mobley, proses tersebut berawal dari evaluasi kognitif karyawan terhadap kondisi kerjanya, yang kemudian menimbulkan ketidakpuasan kerja jika evaluasi tersebut bersifat negatif.

Ketidakpuasan yang terakumulasi mendorong karyawan untuk mulai memikirkan kemungkinan keluar (thinking of quitting), dilanjutkan dengan penilaian terhadap manfaat dan kerugian dari keputusan tersebut. Apabila penilaian condong ke arah keluar, maka karyawan akan mulai mencari alternatif pekerjaan (*intention to search for alternatives*) yang diyakini dapat memberikan kondisi kerja yang lebih baik. Ketika alternatif yang memadai ditemukan, niat untuk keluar (*intention to quit*) pun semakin menguat dan akhirnya berujung pada tindakan keluar secara nyata (*actual turnover*), Mobley (Hom et al., 2017).

Menurut Hom et al., (2017) mengonseptualisasikan *turnover intention* sebagai bagian dari proses penarikan diri (*withdrawal process*) yang bersifat progresif. Proses ini berawal dari munculnya ketidakpuasan, dilanjutkan dengan evaluasi kognitif terhadap kondisi kerja, kemudian berkembang menjadi niat untuk keluar, dan pada akhirnya berujung pada perilaku keluar secara nyata.

2.1.5.2 Dampak *Turnover Intention*

Dampak *turnover intention* bagi perusahaan bersifat multidimensional dan dapat dirasakan baik dalam kurun waktu pendek maupun panjang, Susanto et al.,

(2025) mengidentifikasi beberapa dampak utama yang ditimbulkan oleh tingginya tingkat *turnover intention*, antara lain:

1. Peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru yang menggantikan karyawan yang keluar.
2. Hilangnya pengetahuan institusional (*institutional knowledge*) dan keterampilan spesifik yang telah dimiliki karyawan berpengalaman.
3. Penurunan moral dan motivasi karyawan yang tersisa akibat meningkatnya beban kerja.
4. Terganggunya kontinuitas produksi yang berdampak langsung pada kualitas output perusahaan.

Dari perspektif karyawan yang bersangkutan, Robbins dan Judge, (2019) menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat *turnover intention* tinggi umumnya menunjukkan penurunan komitmen organisasional, berkurangnya motivasi kerja, meningkatnya perilaku absenteisme, dan menurunnya kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Kondisi ini menciptakan siklus negatif di mana karyawan yang tidak puas tidak hanya berencana untuk keluar, tetapi juga tidak memberikan kontribusi optimal selama masih aktif bekerja.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Berbagai penelitian telah mengidentifikasi beragam faktor yang berkontribusi terhadap timbulnya *turnover intention* pada karyawan. Hom et al., (2017) mengelompokkan faktor-faktor penyebab *turnover intention* ke dalam tiga kategori utama, yakni faktor karyawan, faktor pekerjaan, dan faktor organisasional.

1. Faktor karyawan meliputi karakteristik demografis seperti usia dan masa kerja, di mana karyawan muda dengan masa kerja lebih singkat cenderung memiliki *turnover intention* yang lebih tinggi.

2. Faktor pekerjaan mencakup beban kerja yang berlebihan, ketidakjelasan peran, konflik pekerjaan-keluarga, serta kondisi fisik lingkungan kerja yang tidak kondusif.
3. Faktor organisasional meliputi ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi, minimnya kesempatan pengembangan karier, kualitas hubungan dengan atasan, serta budaya dan iklim perusahaan yang dirasakan tidak mendukung Robbins & Judge, (2019).

Faktor-faktor penyebab *turnover intention* di Indonesia menyimpulkan bahwa kepuasan kerja, stres kerja, kompensasi yang diterima, komitmen organisasional, gaya kepemimpinan, serta konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan prediktor utama *turnover intention* pada karyawan Indonesia Wahyuni et al., (2022). Khusus dalam konteks industri manufaktur, tekanan finansial dan kelelahan kerja (*burnout*) menjadi faktor yang secara konsisten muncul sebagai pendorong utama niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan Mustaqim et al., (2025).

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Turnover Intention

Turnover intention dalam penelitian ini diukur melalui dua dimensi berdasarkan fenomena yang terjadi di PT Ratu Estyatex, yaitu:

1. Niat keluar dari perusahaan (intention to leave) yang dikembangkan oleh Dwiyanti et al., (2025). Dimensi ini menggambarkan proses keputusan internal dalam diri karyawan yang terbentuk dari akumulasi ketidakpuasan selama bekerja Putri et al., (2022). Indikator dari dimensi ini meliputi:
    1. Keinginan untuk keluar dari perusahaan

Perasaan atau dorongan emosional yang muncul dalam diri karyawan untuk meninggalkan tempat kerja, namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Biasanya dipicu oleh ketidakpuasan, konflik, atau lingkungan kerja yang tidak kondusif.

2. Niat berhenti bekerja

Keputusan atau tekad yang sudah mulai terbentuk secara sadar dalam pikiran karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan perusahaan. Tahap ini lebih serius dari sekedar keinginan, karena sudah melibatkan pertimbangan dan penilaian yang lebih matang.

3. Rencana meninggalkan pekerjaan dalam waktu dekat

Tindak lanjut konkret dari niat berhenti, di mana karyawan sudah menetapkan waktu atau target tertentu untuk keluar dari pekerjaan. Pada tahap ini, karyawan mungkin sudah mulai mencari pekerjaan lain atau mempersiapkan langkah-langkah kepindahan.

2. Perilaku mencari pekerjaan (job search behavior) yang merupakan manifestasi aktif dan behavioral dari niat tersebut, sebagaimana dikembangkan oleh Chen et al., (2024). Indikator dari dimensi ini mencakup:

1. Aktivitas melamar pekerjaan lain
2. Akses aktif terhadap platform pencarian kerja
3. Pencarian informasi lowongan pekerjaan (Sari, 2022)
4. Perbandingan kondisi pekerjaan saat ini dengan alternatif pekerjaan lain
5. Pertimbangan serius untuk berpindah kerja (Ike et al., 2023).

Kombinasi kedua dimensi ini memberikan gambaran komprehensif tentang sejauh mana seorang karyawan telah bergerak dalam kontinum niat hingga perilaku aktual

untuk meninggalkan perusahaan.

2.1.6 Keterkaitan antara Variabel Penelitian

2.1.6.1 Pengaruh *Financial Stress* terhadap *Turnover Intention*

Keterkaitan antara *financial stress* dan *turnover intention* telah dibuktikan secara empiris oleh berbagai penelitian dari beragam negara dan industri. De Witte et al., (2025) dalam studi longitudinal empat gelombang terhadap 711 karyawan di Inggris menemukan bahwa tekanan finansial yang dirasakan secara subjektif terbukti mendorong *turnover intention* secara langsung. Karyawan yang mengalami peningkatan tekanan finansial dari waktu ke waktu secara bersamaan melaporkan keinginan yang semakin kuat untuk mencari lingkungan kerja dengan kompensasi lebih baik. Allen et al., (2025) memperkuat temuan ini melalui studi longitudinal 9 bulan yang menunjukkan bahwa kekhawatiran finansial harian secara bertahap membangun persepsi stres yang berujung pada meningkatnya *turnover intention* dan perilaku aktif mencari pekerjaan lain.

Pada tataran industri dan konteks Indonesia, Retraubun dan Purnomo, (2025) membuktikan bahwa kompensasi finansial yang tidak memadai berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan manufaktur, di mana karyawan yang merasa pendapatannya tidak sebanding dengan beban kerja yang ditanggung cenderung mempertimbangkan untuk berpindah ke tempat lain. Üngüren et al., (2024) juga menunjukkan bahwa karyawan dengan beban ketergantungan finansial lebih besar menunjukkan niat keluar yang lebih tinggi ketika menghadapi tekanan kerja. Kumpulan bukti empiris ini secara konsisten menunjukkan bahwa semakin berat tekanan finansial yang dirasakan karyawan, semakin kuat pula dorongan,

semakin kuat pula dorongan internal untuk keluar dari perusahaan demi mencari kondisi kerja yang lebih mampu memenuhi kebutuhan finansialnya.

2.1.6.2 Pengaruh *Burnout* terhadap *Turnover Intention*

Hubungan antara *burnout* dan *turnover intention* telah mendapat pengakuan luas dalam kajian manajemen sumber daya manusia. Hida et al., (2025) membuktikan bahwa *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention,* di mana karyawan yang mengalami kelelahan kerja dalam level tinggi secara konsisten menunjukkan niat yang lebih kuat untuk meninggalkan pekerjaannya. Mustaqim dan Bagana, (2025) mengkonfirmasi temuan tersebut dalam konteks karyawan manufaktur, dengan hasil bahwa *burnout* menjadi salah satu faktor paling dominan yang mendorong niat untuk berpindah kerja di kalangan karyawan muda. Unguren et al., (2024) juga membuktikan bahwa *burnout* memediasi hubungan antara tekanan kerja dan *turnover intention*, yang berarti tekanan kerja perlu terlebih dahulu membentuk kondisi kelelahan yang terakumulasi sebelum akhirnya mendorong keputusan untuk meninggalkan perusahaan.

Mekanisme pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* dapat dipahami melalui ketiga dimensinya secara berurutan. Kelelahan emosional yang berkepanjangan menguras cadangan energi yang dibutuhkan karyawan untuk tetap berkomitmen pada pekerjaannya, sehingga mendorong mereka untuk mencari kondisi kerja yang lebih ringan Soo Kyung Park et al., (2021). Kondisi ini kemudian mendorong munculnya depersonalisasi, yaitu sikap acuh dan menjauh dari rekan kerja serta pekerjaan itu sendiri, yang semakin memperlemah keterikatan karyawan dengan perusahaan Indra & Warsindah, (2024). Pada tahap akhir, penurunan rasa

pencapaian pribadi membuat karyawan merasa stagnan dan tidak berkembang, sehingga mendorong mereka untuk mencari lingkungan kerja baru yang diyakini mampu memberikan apresiasi dan peluang yang lebih baik (Budi Iswanto & Retno, 2024; Mustaqim et al., 2025).

Secara teoretis, mekanisme ini sejalan dengan JD-R Theory Bakker & Demerouti, (2017) yang menjelaskan bahwa *burnout* yang dihasilkan dari ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan secara bertahap menggerus motivasi dan komitmen karyawan, hingga akhirnya mendorong niat untuk keluar sebagai upaya melarikan diri dari kondisi yang tidak lagi mampu ditoleransi. Bakker et al., (2023) menegaskan bahwa kesadaran ini menjadi argumen kuat bagi manajemen untuk mengelola beban kerja dan menyediakan sumber daya pekerjaan yang memadai guna mencegah *burnout* dan dampak lanjutannya berupa *turnover intention*..

2.1.6.3 Pengaruh *Financial Stress* dan *Burnout* secara Simultan terhadap *Turnover Intention*

Secara simultan, *financial stress* dan *burnout* diduga memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap *turnover intention* dibandingkan masing-masing variabel secara terpisah. Hal ini dikarenakan kedua kondisi tersebut saling memperkuat satu sama lain dalam membangun tekanan psikologis yang mendorong keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Unguren et al., (2024) membuktikan bahwa beban finansial memperkuat hubungan antara *burnout* dan *turnover intention*, sehingga karyawan yang secara bersamaan menghadapi tekanan finansial berat dan kelelahan kerja yang parah berada dalam posisi paling rentan untuk berniat keluar. Kondisi

berlapis ini, di mana karyawan tidak hanya kekurangan sumber daya finansial tetapi juga telah kehabisan energi emosional, menciptakan dorongan yang sangat kuat untuk mencari solusi di luar perusahaan melalui perpindahan kerja ke tempat yang diharapkan lebih mampu memenuhi kedua kebutuhan tersebut secara lebih baik.

Dalam kerangka Conservation of Resources (COR) Theory, kondisi di mana karyawan mengalami ancaman simultan terhadap sumber daya finansial dan sumber daya energi emosionalnya akan menciptakan efek spiral kehilangan (loss spiral) yang semakin mempercepat proses penarikan diri dari perusahaan. Ketika karyawan tidak hanya kekurangan sumber daya finansial, tetapi juga telah kehabisan energi emosional akibat *burnout*, maka kemampuan mereka untuk bertahan dan bertoleransi dengan kondisi kerja yang ada menjadi sangat terbatas. Dalam situasi tersebut, perpindahan kerja ke lingkungan yang diharapkan mampu memulihkan kedua sumber daya yang hilang tersebut menjadi solusi yang semakin kuat secara kognitif De Witte et al., (2025)

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Identitas penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1	De Witte et al. (2025)	*From Pay Check to Pay Check: Financial Stress, Exhaustion, and Work-Related Attitudes*	*Financial Stress*, Kelelahan Kerja, Sikap Kerja, *Turnover Intention*	*Stres finansial* terbukti menjadi prediktor kuat *turnover intention* . Karyawan yang mengalami peningkatan tekanan finansial dari waktu ke waktu cenderung aktif mencari pekerjaan dengan kompensasi lebih baik.

Bersambung...

Sambungan

No	Identitas penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
2	Allen et al. (2025)	*Daily Financial Worry, Perceived Stress, and Turnover Intention Among Veterans*	*Financial Stress*, Persepsi Stres, *Turnover Intention, Job Search Behavior*	Kekhawatiran finansial harian secara kumulatif membangun persepsi stres yang berujung pada peningkatan *turnover turnover* dan perilaku aktif mencari pekerjaan baru.
3	Üngüren et al. (2024)	*The Effects of Job Stress on Burnout and Turnover Intention: Moderating Role of Financial Dependency*	*Job Stress, Burnout, Financial Dependency, Turnover Intention*	*Burnout* berpengaruh positif terhadap *turnover turnover* , dan ketergantungan finansial memperkuat hubungan tersebut. Karyawan dengan beban finansial lebih besar menunjukkan niat keluar yang lebih tinggi ketika mengalami *burnout* .
4	Retraubun & Purnomo (2025)	*The Effect of Work Stress and Financial Compensation on Turnover Intention Through Job Satisfaction*	Stress Kerja, Kompensasi Finansial, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*	Kompensasi finansial yang tidak mampu berpengaruh signifikan terhadap *turnover turnover* . Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi finansial dan *turnover turnover* .
5	Hida et al. (2025)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Burnout* terhadap *Turnover* Intention Karyawan Toko Roti Borneo Bakery Kupang	Kepuasan Kerja, *Burnout, Turnover Intention*	*Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover turnover* . Ketika *burnout* mencapai level tinggi, kepuasan kerja tidak cukup kuat untuk menahan niat karyawan agar tetap bertahan.

Bersambung...

Sambungan

No	Identitas penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
6	Mustaqim & Bagana (2025)	Pengaruh *Self Efficacy,* Lingkungan Kerja dan *Burnout* terhadap *Turnover* Intention Karyawan Gen Z Perusahaan Manufaktur Kawasan Industri Wijayakusuma	*Self Efficacy*, Lingkungan Kerja, *Burnout, Turnover Intention*	*Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover turnover* dan menjadi variabel paling dominan. Karyawan Gen Z yang mengalami *burnout* lebih cepat kehilangan motivasi dan komitmen terhadap perusahaan.
7	Rizqi (2025)	Pengaruh *Job Insecurity, Job Stress* dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT. Trans Ocean Services Indonesia	*Job Insecurity, Job Stress, Job Satisfaction, Turnover Intention*	Ketidakpastian pekerjaan dan tekanan kerja yang berkaitan dengan kondisi keuangan dan psikologis karyawan terbukti mendorong niat untuk meninggalkan perusahaan.
8	Ningrum dkk. (2024)	Pengaruh Beban Kerja dan *Burnou*t Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT Swadaya Jaya Mandiri	Beban Kerja, *Burnout, Turnover Intention*	*Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover turnover karyawan. Karyawan yang mengalami kelelahan kerja akibat beban berlebihan cenderung kehilangan motivasi dan mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan.
9	Purba & Simarmata (2023)	Pengaruh *Burnout* Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Pabrik di Kota Medan	*Burnout*, Niat Berhenti Kerja	Penelitian ini secara spesifik mengkaji pengaruh *burnout* terhadap *turnover turnover* pada karyawan pabrik, menemukan bahwa burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat berpindah. Konteks pabrik manufaktur menjadikan penelitian ini sangat relevan dengan pengaturan industri produksi.

Bersambung...

Sambungan

No	Identitas penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
10	Guan et al. (2022)	*Financial Stress and Depression in Adults: A Systematic Review*	*Financial Stress*, Depresi, Kesejahteraan Psikologis, Perilaku Kerja	*Stres finansial* secara konsisten menetap positif dengan penurunan kesejahteraan psikologis dan perilaku kerja. Kondisi ini berdampak langsung pada kecenderungan individu untuk mencari perubahan kondisi kerja yang lebih mampu menopang kebutuhan finansialnya.

Sumber: Diolah oleh peneliti, (2026)

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada sektor industri padat karya seperti tekstil peran SDM menjadi semakin krusial sekaligus rentan Priyatno dan Nugrohoseno (2025) menegaskan bahwa Penurunan kinerja ekspor industri TPT Indonesia tidak hanya berdampak pada aktivitas produksi, tetapi juga memengaruhi stabilitas kondisi kerja karyawan menjadikan SDM di perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan Elemen utama organisasi karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor-faktor lain seperti modal dan teknologi, sehingga menjadi penggerak utama pencapaian tujuan perusahaan. Anggerwati ; Nur & Suyanto, (2022).

Mengelola SDM secara sistematis melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi keharusan Hasibuan ; Kristanti dkk. (2023) menyatakan MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien demi terwujudnya tujuan perusahaan dan kesejahteraan karyawan. Fungsi pemeliharaan (maintenance) dalam MSDM merupakan instrumen penting untuk memastikan loyalitas dan kesejahteraan karyawan Fachrurazi dkk., (2021) ketika fungsi ini tidak berjalan optimal terutama dalam aspek kompensasi dan kesejahteraan

kondisi ini berisiko langsung memicu ketidakpuasan kerja dan meningkatnya niat karyawan untuk keluar yang berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan dapat menjadi penghambat tercapainya tujuan organisasi bahkan memaksa perusahaan menanggung biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan pengganti yang tidak sedikit (Sadiah et al., 2025). Menurut Naibaho ; Sadiah et al., (2025) "*Turnover intention* adalah niat atau keinginan karyawan untuk pindah dari perusahaan saat ini ke perusahaan lain." Kondisi ini terkonfirmasi melalui hasil pra survei pada karyawan bagian produksi PT Ratu Estyatex yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mengaku telah berulang kali memikirkan kemungkinan mengundurkan diri bahkan sebagian di antaranya telah mempersiapkan langkah-langkah konkret untuk berpindah dalam waktu yang tidak terlalu lama. Adapun faktor yang paling mendorong niat tersebut adalah ketidakpuasan terhadap besaran upah yang diterima yang secara langsung mengarah pada dimensi finansial stress sebagai pemicu utama *turnover intention*.

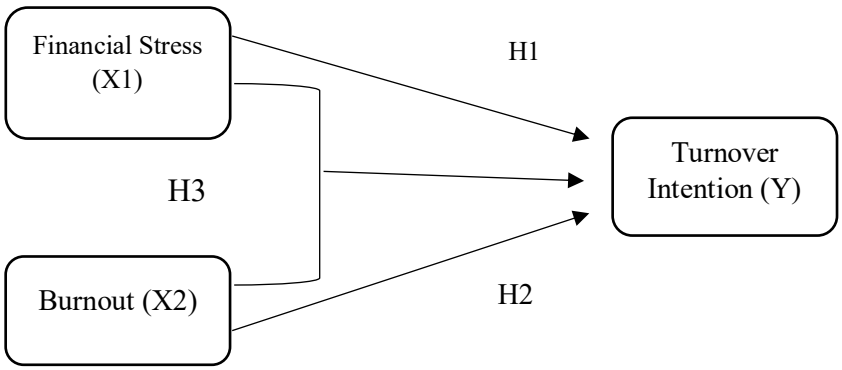
Di antara berbagai faktor yang mendorong *turnover intention financial stress* mendapat perhatian yang terus meningkat dalam literatur ilmiah lima tahun terakhir sejalan dengan De Witte dkk., (2025) bahwa "*Finansial Stress* merupakan prediktor kuat *turnover intention* karyawan yang mengalami peningkatan tekanan finansial dari waktu ke waktu cenderung aktif mencari pekerjaan dengan kompensasi lebih baik." Sejalan dengan itu, Allen dkk. (2025) membuktikan bahwa "Kekhawatiran finansial harian secara kumulatif menguras sumber daya psikologis karyawan, meningkatkan persepsi stres, dan pada akhirnya mendorong *turnover intention* serta perilaku aktif mencari pekerjaan baru." Kondisi ini selaras dengan temuan pra survei pada karyawan PT Ratu Estyatex, di mana mayoritas responden menyatakan bahwa

gaji yang diterima belum mampu menutupi seluruh kebutuhan hidup sehari-hari bahkan mengaku kondisi keuangannya langsung terguncang karena sama sekali tidak memiliki dana darurat. Pola temuan ini sejalan dengan Model Penarikan Diri Mobley (1977) "Tekanan finansial menciptakan ketidakpuasan terhadap kondisi kerja timbul pikiran untuk keluar (thinking of quitting), dorongan mencari alternatif pekerjaan (intention to search), niat keluar yang semakin kuat (intention to quit).

Financial stress tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention* tetapi juga berperan sebagai pemicu *burnout* melalui pengurasan sumber daya psikologis individu bahwa *finansial stress* secara konsisten berkorelasi positif dengan penurunan kesejahteraan psikologis dan perilaku kerja individu Guan dkk., (2022). Hida dkk., (2025) menambahkan “Burnout merupakan kondisi kelelahan yang terjadi secara bertahap sebagai akibat dari paparan stres kerja yang berlangsung dalam jangka panjang.” Temuan ini sejalan Conservation of Resources (COR) Theory bahwa individu yang terus-menerus menghadapi tekanan finansial akan kehilangan cadangan sumber daya emosional yang dibutuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja sehingga memperbesar risiko *burnout*. Relevansi temuan ini terkonfirmasi oleh hasil pra survei, di mana sejumlah karyawan PT Ratu Estyatex mengaku kekhawatiran finansial kerap menyusup ke dalam konsentrasi kerja mereka sebagian responden menyatakan sangat terganggu yang menunjukkan bahwa tekanan finansial telah mulai menggerus sumber daya psikologis yang seharusnya tercurah pada pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa financial stress maupun burnout sebagaimana telah dijelaskan pada alur sebelumnya sama-sama terbukti secara teoritis dan empiris berperan sebagai pendorong kuatnya *turnover intention*

sehingga ketika kedua kondisi tersebut dialami secara bersamaan oleh karyawan bagian produksi PT Ratu Estyatex tekanan psikologis yang muncul kemungkinan akan semakin besar dan saling memperkuat dalam mendorong niat untuk keluar perusahaan, oleh karena itu *financial stress* dan *burnout* diduga dapat berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan bagian produksi PT Ratu Estyatex, sebagaimana divisualisasikan dalam Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2024), Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara permasalahan penelitian, hipotesis penelitian bersifat praduga karena harus dibuktikan kebenarannya dengan menggunakan metode ilmiah. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Diduga *Financial stress* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan bagian produksi PT Ratu Estyatex secara parsial.

H2 : Diduga *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan bagian produksi PT Ratu Estyatex secara parsial.

H3 : Diduga *Financial stress* dan *burnout* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan bagian produksi PT Ratu Estyatex secara simultan