

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan ekonomi global dan peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya sistem keuangan yang adil dan beretika mendorong lahirnya sistem perbankan alternatif yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Sistem ini kemudian dikenal sebagai perbankan syariah, menawarkan berbagai produk dan layanan keuangan yang berlandaskan pada ajaran Islam, khususnya dalam hal menghindari *riba* (bunga), *gharar* (ketidakpastian), dan *maysir* (perjudian). Perkembangan perbankan syariah di Indonesia mendapatkan perhatian serius dari pemerintah yang diawali dengan ditetapkannya Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Undang-undang ini menjadi landasan hukum bagi operasional bank syariah di Indonesia dan menetapkan prinsip-prinsip dasar yang harus dipatuhi oleh bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah.

Langkah strategis pemerintah Indonesia dalam memperkuat industri perbankan syariah diwujudkan melalui merger bank-bank syariah milik BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang dilakukan pada 1 Februari 2021. Proses merger ini melibatkan tiga bank syariah besar, yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah, yang kemudian bergabung menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Merger ini merupakan bagian dari upaya pemerintah untuk meningkatkan daya saing industri perbankan syariah dan memperkuat ekosistem keuangan

i Indonesia, sejalan dengan visi Indonesia sebagai pusat ekonomi syariah



Bank Syariah Indonesia (BSI) saat ini merupakan bank syariah terbesar di Indonesia dan memiliki visi untuk masuk dalam jajaran 10 besar bank syariah di dunia. Untuk mencapai visi tersebut, BSI didukung oleh tiga misi utama, salah satunya adalah menjadi perusahaan yang tidak hanya unggul dalam layanan keuangan syariah, tetapi juga menjadi tempat yang diimpikan oleh talenta-talenta terbaik Indonesia. Misi ini lahir dari kesadaran bahwa sumber daya manusia (SDM) berkualitas adalah aset paling berharga untuk keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan. Dalam dunia yang semakin kompetitif, BSI menyadari pentingnya menarik dan mempertahankan talenta terbaik guna memastikan inovasi berkelanjutan dan pelayanan terbaik kepada nasabah. Oleh karena itu, BSI menetapkan misi untuk menjadi "perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia" dengan komitmen menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karier, inovasi, dan kesejahteraan karyawan. Melalui misi ini, BSI berusaha menyediakan berbagai kesempatan bagi profesional berbakat untuk berkembang, baik melalui program pelatihan komprehensif, jalur karier yang jelas, maupun budaya kerja yang inklusif dan berorientasi pada kinerja.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting dalam sebuah perusahaan. Dalam organisasi modern, SDM tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja yang menjalankan operasi sehari-hari, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan. SDM dianggap sebagai aset karena kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan mereka memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan itas, inovasi, dan keunggulan kompetitif perusahaan. Laporan *Global Capital Trends* oleh Deloitte menekankan pentingnya pendekatan yang



berfokus pada manusia dalam manajemen SDM untuk menghadapi perubahan dan tantangan lingkungan kerja. Laporan tersebut menyoroti bahwa perusahaan yang memprioritaskan pendekatan berfokus pada manusia lebih mampu mencapai visi dan tujuan strategis mereka (Deloitte, 2023). Selain itu, sebuah studi yang diterbitkan dalam jurnal *Sustainability* mengungkapkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM) berperan penting dalam menciptakan nilai bersama di organisasi bisnis sosial. Studi ini menemukan bahwa praktik manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi serta membantu perusahaan mencapai tujuan sosial dan ekonomi (Ferdousi dan Abedin, 2023).

Salah satu tantangan dibidang SDM yang dihadapi oleh perusahaan adalah *Turnover*. *Turnover* mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan. *Turnover* yang tinggi tidak hanya berdampak pada biaya operasional akibat rekrutmen dan pelatihan ulang, tetapi juga dapat menurunkan moral dan produktivitas karyawan yang tersisa, serta mengganggu kontinuitas operasional perusahaan (Boushey dan Glynn, 2012). Teori *Human Capital* menyatakan bahwa karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan karena mereka membawa keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang unik ke dalam organisasi. Ketika terjadi *turnover*, perusahaan kehilangan sumber daya ini, yang dapat menyebabkan penurunan efisiensi dan produktivitas, serta berdampak negatif pada kinerja perusahaan (Becker, 1993). *Turnover* juga dapat mengakibatkan hilangnya pengetahuan institusional dan memperpanjang waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat produktivitas yang diinginkan dengan karyawan baru.

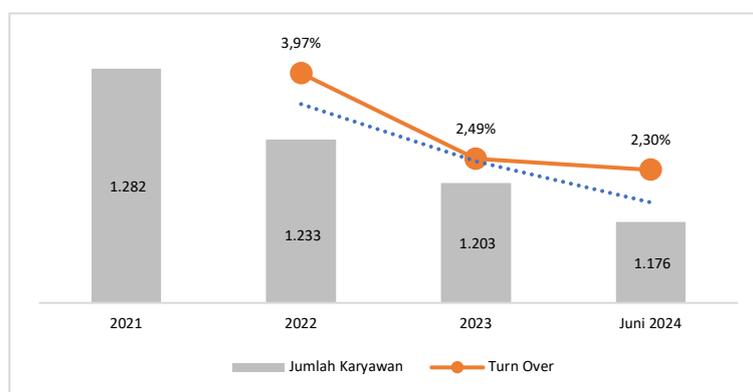


penelitian oleh Hancock et al. (2013) dalam *Journal of Management* menunjukkan bahwa *turnover* karyawan memiliki dampak negatif yang signifikan

terhadap kinerja perusahaan. Mereka menemukan bahwa *turnover* yang tinggi berkorelasi dengan penurunan produktivitas, kualitas layanan, dan kinerja finansial perusahaan. Selain itu, *turnover* juga dapat mengganggu dinamika tim kerja, yang berdampak pada penurunan efisiensi dan inovasi di dalam organisasi. Lebih lanjut, teori *Job Embeddedness* oleh Mitchell et al. (2001) menyarankan bahwa karyawan yang lebih terikat secara sosial dan emosional pada organisasi cenderung memiliki tingkat *turnover* yang lebih rendah. Sebaliknya, karyawan yang tidak terikat dengan baik cenderung lebih mudah meninggalkan perusahaan, yang pada akhirnya dapat mengurangi stabilitas dan konsistensi kinerja tim dan perusahaan secara keseluruhan. *Turnover* karyawan merupakan faktor penting yang harus dikelola dengan baik untuk menjaga kinerja perusahaan. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* dan dampaknya terhadap organisasi dapat membantu perusahaan dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk mengurangi *turnover* dan meningkatkan kinerja.

Gambar 1.1

Jumlah Total Karyawan BSI Regional Makassar Tahun 2021 sampai dengan Juni 2024



Sumber : Data Penulis, diolah



Penurunan jumlah karyawan BSI Regional Makassar dari 1.282 karyawan pada tahun 2021 menjadi 1.176 karyawan pada Juni 2024, yang mencerminkan penurunan sekitar 8,3%, menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja selama periode tiga tahun. Meskipun angka turnover menurun dari 3,97% pada tahun 2022 menjadi 2,30% pada Juni 2024, jumlah total karyawan tetap berkurang, yang mungkin disebabkan oleh kurangnya perekrutan untuk menggantikan karyawan yang meninggalkan perusahaan. Dalam konteks ini, teori Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis menekankan pentingnya perencanaan suksesi guna mengidentifikasi dan mengembangkan bakat internal sebagai upaya regenerasi karyawan, sehingga risiko gangguan operasional dapat diminimalkan (Rothwell, 2010).

Teori *Human Capital* dan konsep *Work-Life Balance* mempunyai peran penting dalam regenerasi karyawan. Pengembangan karyawan melalui pelatihan dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang lebih puas dan produktif. Menurut Collings (2019), perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan karyawan dan memberikan fleksibilitas dalam keseimbangan kerja-hidup cenderung memiliki keunggulan kompetitif lebih baik karena dapat mempertahankan serta memaksimalkan potensi karyawan internal, yang pada akhirnya mendukung proses regenerasi yang berkelanjutan.

Dalam era modern yang penuh dengan perubahan cepat dan tuntutan yang tinggi, konsep *Work-Life Balance* (WLB) menjadi semakin penting dalam manajemen sumber daya manusia. *Work-Life Balance* mengacu pada kemampuan individu untuk mempertahankan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Menurut Greenhaus dan Allen (2011),

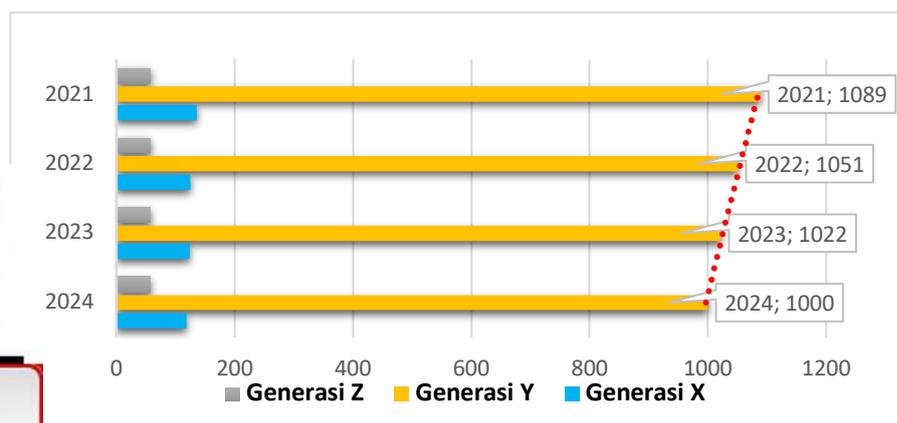


WLB adalah kondisi di mana karyawan dapat membagi waktu dan energi mereka secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat berjalan harmonis tanpa konflik yang signifikan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat WLB yang baik cenderung lebih puas, lebih produktif, dan memiliki tingkat turnover yang lebih rendah.

Ciri Khas Generasi X, Y, dan Z juga memengaruhi bagaimana mereka merespons WLB dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Generasi X (lahir antara 1965-1980) dikenal sebagai generasi yang menghargai stabilitas dan cenderung lebih mandiri. Mereka seringkali memiliki pandangan yang realistis tentang WLB dan lebih menghargai fleksibilitas dalam bekerja (Smola dan Sutton, 2002). Generasi Y, atau yang lebih dikenal sebagai *Milenial* (lahir antara 1981-1996), sangat menekankan pentingnya WLB. Mereka cenderung mencari makna dalam pekerjaan dan menghargai keseimbangan yang memungkinkan mereka untuk mengejar minat pribadi dan pengembangan diri (Twenge, 2010). Generasi Z (lahir setelah 1997), di sisi lain, tumbuh di tengah perkembangan teknologi yang pesat dan cenderung lebih terbuka terhadap kerja jarak jauh dan teknologi digital. Mereka menghargai fleksibilitas yang memungkinkan mereka untuk bekerja dari mana saja, kapan saja (Schroth, 2019).

Gambar 1.2

Jumlah Karyawan BSI Regional Makassar Tahun 2021 sampai dengan Juni 2024 Berdasarkan Generasi



Generasi Y (*Milenial*) di Bank Syariah Indonesia Region Makassar memiliki jumlah terbesar di antara tiga generasi yang ada di perusahaan. Jumlahnya mendominasi dari tahun 2021 hingga 2024, dengan jumlah penurunan yang relatif tinggi dari 1089 di tahun 2021 menjadi 1000 di tahun 2024. Penurunan jumlah Generasi Y mungkin berkaitan dengan *turn over*, perubahan karir atau pergeseran ke posisi manajerial. Stabilitas Generasi X terlihat relatif stabil dalam jumlahnya selama periode yang diamati, meskipun ada sedikit fluktuasi. Generasi ini dikenal sebagai pekerja yang lebih berpengalaman dan mungkin berada di posisi kepemimpinan atau senior di perusahaan. Meskipun masih dalam jumlah yang lebih kecil dibandingkan dengan Generasi Y dan X, Generasi Z menunjukkan adanya kehadiran yang stabil dan sedikit peningkatan. Generasi ini mulai masuk ke dunia kerja dan mungkin mulai mengambil peran lebih aktif di perusahaan.

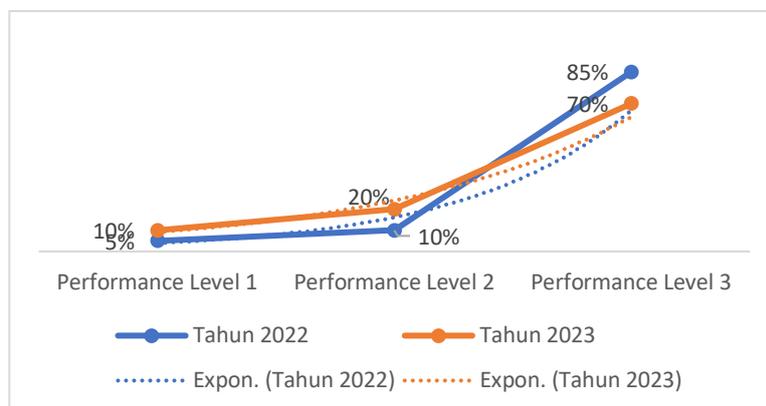
Employee Engagement memiliki hubungan erat dengan Work-Life Balance (WLB) dan karakteristik generasi Y. *Employee engagement* mengacu pada tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan serta perusahaan. Menurut Kahn (1990), *employee engagement* mencakup tiga dimensi utama: fisik, kognitif, dan emosional. Karyawan yang sepenuhnya terlibat cenderung lebih produktif, inovatif, dan loyal terhadap perusahaan. Gallup (2013) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung lebih sedikit mengalami *burnout*, yang turut meningkatkan WLB mereka. Kombinasi antara WLB, pemahaman tentang karakteristik generasi, dan strategi meningkatkan *employee engagement* menjadi kunci menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Organisasi yang berhasil mengelola ketiga aspek ini akan p menghadapi tantangan bisnis dan mencapai kesuksesan jangka



Bank Syariah Indonesia dengan mayoritas karyawan dari Generasi Y dan meningkatnya jumlah Generasi Z, penerapan menjadikan faktor *transformational leadership* sangat relevan. *Transformational leadership* yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan karyawan, serta efektif dalam memenuhi beragam kebutuhan setiap generasi. Gaya kepemimpinan ini melibatkan pemimpin yang bekerja bersama tim untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan, menciptakan visi inspiratif, dan melaksanakan perubahan dengan komitmen dan semangat (Bass dan Avolio, 1994). *Transformational leadership* sangat cocok dengan Generasi Y yang mencari makna dalam pekerjaan serta Generasi Z yang mengutamakan fleksibilitas dan inovasi. Dengan menerapkan kepemimpinan ini, Bank Syariah Indonesia dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan lintas generasi, sekaligus mengurangi *turnover* yang sering menjadi tantangan bagi organisasi dengan tenaga kerja multigenerasi.

Gambar 1.3

Performance Level Karyawan Bank Syariah Indonesia
Tahun 2022 sampai dengan Tahun 2023



Sumber : Data Penulis, Diolah



ata menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan BSI Region Makassar un 2022 dan 2023 yang terbagi dalam beberapa level kinerja dengan nce Level 1 adalah penilaian kinerja yang terbaik. Kinerja yang meningkat

pada *Level 1* dan *2* dapat mencerminkan peningkatan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan efektivitas dalam kepemimpinan. Peningkatan kinerja di *level* atas mungkin mencerminkan bahwa Bank Syariah Indonesia telah mengimplementasikan kebijakan yang mendukung WLB, seperti fleksibilitas kerja atau program kesejahteraan karyawan, yang membantu mereka bekerja lebih efektif tanpa mengalami *burnout*.

Dari perspektif *transformational leadership*, gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi dan pengembangan karyawan (Bass dan Avolio, 1994) menjadi relevan pada fenomena tersebut. *Transformational leadership* dapat mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi mereka, yang tercermin dalam peningkatan kinerja di *Performance Level 1* dan *2*. Kepemimpinan ini menginspirasi karyawan untuk terus berkembang, dan penurunan jumlah karyawan di *Level 3* dapat menunjukkan bahwa lebih banyak karyawan telah didorong untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Penurunan jumlah karyawan Bank Syariah Indonesia Regional Makassar dalam kurun waktu 3 tahun terakhir khususnya untuk generasi Y dan *performance level* karyawan mengalami peningkatan menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti karena menimbulkan beberapa pertanyaan tentang dinamika organisasi, terutama terkait dengan *employee engagement*, *transformational leadership* dan strategi intensi *turnover*. sehingga penulis memilih judul “**INTENSI TURNOVER GENERASI Y DI PT BANK SYARIAH INDONESIA: PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**”



1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap Intensi *Turnover* karyawan Generasi Y di PT Bank Syariah Indonesia Regional Makassar?
2. Bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap Intensi *Turnover* karyawan Generasi Y di PT Bank Syariah Indonesia Regional Makassar?
3. Bagaimana pengaruh *work life balance* dengan *employee engagement* sebagai moderasi terhadap intensi *Turnover* karyawan Generasi Y di PT Bank Syariah Indonesia Regional Makassar?
4. Bagaimana pengaruh *transformational leadership* dengan *employee engagement* sebagai moderasi terhadap Intensi *Turnover* karyawan Generasi Y di PT Bank Syariah Indonesia Regional Makassar?

1.3. Tujuan

- 1 Menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap intensi *Turnover* karyawan Generasi Y di PT Bank Syariah Indonesia Regional Makassar.
- 2 Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap intensi *Turnover* karyawan Generasi Y di PT Bank Syariah Indonesia Regional Makassar.
- 3 Menganalisis pengaruh *work life balance* dengan *employee engagement* sebagai moderasi terhadap intensi *Turnover* karyawan Generasi Y di PT Bank Syariah Indonesia Regional Makassar.
- 4 Menganalisis pengaruh *transformational leadership* dengan *employee engagement* sebagai moderasi terhadap intensi *Turnover* karyawan enerasi Y di PT Bank Syariah Indonesia Regional Makassar.



1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi dunia akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi
2. Menambah literatur mengenai pengaruh budaya organisasi dalam konteks perbankan syariah



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses strategis yang melibatkan perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan tenaga kerja untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasinya. MSDM mencakup berbagai fungsi seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta kompensasi dan penghargaan. Tujuan utama dari MSDM adalah untuk memaksimalkan kontribusi karyawan terhadap organisasi sambil memastikan kesejahteraan mereka. Menurut Armstrong dan Taylor (2020) MSDM sebagai pendekatan strategis yang bertujuan untuk mengelola orang secara efektif di tempat kerja, di mana fokusnya adalah menciptakan nilai tambah melalui pengelolaan karyawan yang lebih baik. Armstrong dan Taylor menekankan bahwa MSDM harus sejalan dengan tujuan strategis organisasi dan melibatkan pengelolaan budaya organisasi, struktur, serta hubungan antar karyawan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup berbagai aktivitas yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja secara efektif agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa fungsi utama MSDM:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*).

Fungsi ini melibatkan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, termasuk penentuan jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan SDM memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tepat pada waktu yang tepat (Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2016)



2. Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*)

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik kandidat yang berkualitas untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi. Seleksi adalah proses evaluasi dan pemilihan kandidat terbaik untuk dipekerjakan. Fungsi ini sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi merekrut individu yang memiliki kompetensi yang diperlukan (Dessler, G. 2017).

3. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Fungsi ini mencakup pemberian pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar mereka dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif. Pengembangan mencakup aktivitas yang lebih luas, seperti pengembangan karir dan pengembangan kepemimpinan (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 2020).

4. Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Manajemen kinerja melibatkan pengaturan standar kinerja, pemantauan, dan evaluasi kinerja karyawan. Ini termasuk memberikan umpan balik dan bantuan dalam meningkatkan kinerja agar sesuai dengan harapan organisasi (Armstrong, M., & Taylor, S. 2020).

5. Kompensasi dan Penghargaan (*Compensation and Benefits*)

Fungsi ini mencakup perancangan dan implementasi struktur gaji, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya untuk memastikan karyawan dihargai secara adil dan kompetitif. Tujuannya adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan (Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. 2016).

ubungan Industrial dan Ketenagakerjaan (*Labor Relations*)



Fungsi ini melibatkan pengelolaan hubungan antara manajemen dan serikat pekerja, termasuk negosiasi perjanjian kerja, penyelesaian perselisihan, dan pemeliharaan lingkungan kerja yang harmonis (Kaufman, B. E. 2010).

7. Kesehatan dan Keselamatan Kerja (*Occupational Health and Safety*)

Fungsi ini memastikan bahwa lingkungan kerja aman dan sehat bagi karyawan, dengan mematuhi peraturan kesehatan dan keselamatan kerja serta mengimplementasikan program-program yang meminimalkan risiko cedera atau penyakit di tempat kerja (Goetsch, D. L. 2019).

8. Administrasi Personalia (*Personnel Administration*)

Fungsi ini mencakup aktivitas administratif seperti pengelolaan data karyawan, absensi, penggajian, dan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan. (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. 2017).

2.2. Employee Engagement

Employee engagement merupakan konsep yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena keterlibatan karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. *Employee engagement* sering didefinisikan sebagai keterlibatan emosional, psikologis, dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

William Kahn (1990), salah satu pionir dalam penelitian mengenai employee engagement, mendefinisikan engagement sebagai keadaan psikologis di mana karyawan merasa aman secara emosional dan terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka. Kahn menekankan bahwa keterlibatan ini melibatkan tiga psikologis: meaningfulness (makna), safety (rasa aman), dan availability



(ketersediaan psikologis). Ketika ketiga kondisi ini terpenuhi, karyawan cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya, yang berdampak positif terhadap produktivitas dan kreativitas mereka (Kahn, 1990).

Engagement adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan ketekunan bahkan saat menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada keterlibatan kuat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. *Absorption*, ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap pekerjaan, sampai seseorang merasa waktu berlalu dengan cepat saat bekerja, dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaannya (Schaufeli and Bakker, 2003).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa employee engagement merupakan komitmen dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya yang dapat menimbulkan kesadaran akan tanggung jawabnya dengan tujuan bisnis dan termotivasi koleganya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Gallup (2004), terdapat tiga tipe *engagement* pada karyawan, yaitu:

a. *Engaged*

Karyawan yang bekerja dengan penuh semangat dan merasakan hubungan yang erat dengan perusahaan mereka. Mereka mendorong inovasi dan memajukan organisasi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari



serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

b. *Not Engaged*

Karyawan yang pada dasarnya meluangkan waktu mereka ke dalam pekerjaan mereka tetapi bukan energi atau gairah. Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

c. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini bukan hanya tidak senang di tempat kerja; mereka sibuk memerankan ketidakbahagiaan mereka. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh karyawan yang *engaged*.

Menurut Marcey (2008) ditemukan 4 komponen penting yang dirasakan oleh seorang karyawan ketika *engaged*. Komponen-komponen karyawan untuk merasakan *engaged*, yaitu:

a. *Feeling of urgency*

Urgensi merupakan energi yang diarahkan pada tujuan dan tekad. Dalam konteks ini urgensi dapat disamakan dengan "*vigor*" yang didefinisikan sebagai aktivitas fisik, energik, serta kognitif akan tetapi menekankan pada pencapaian tujuan.



b. *Feeling of being focused*

Karyawan yang sudah merasakan engaged akan terfokus pada pekerjaannya. Dalam keadaan normal, mereka fokus pada apa yang mereka lakukan dan tidak mudah terganggu oleh situasi lain. Fokus berarti memperhatikan dan meningkatkan kemampuan kognitif di perusahaan tempat ia bekerja.

c. *Feeling of intensity*

Intensitas merupakan pelengkap fokus karena kedua hal tersebut saling melengkapi. Intensitas sendiri mengandung kedalaman dan konsentrasi. Hal ini didorong oleh sifat tuntutan pekerjaan dan tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Ketika level kemampuan karyawan selaras dengan tuntutan pekerjaan, maka karyawan akan mencurahkan perhatian dan energinya untuk kesuksesan tugas tersebut.

d. *Feeling of enthusiasm*

Antusiasme merupakan keadaan pikiran yang mengandung rasa sejahtera, bahagia serta berenergi. Antuisme sendiri merupakan istilah yang berguna untuk menggambarkan kegairahan karyawan yang engaged.

Schaufeli dan Bakker (2003) menjelaskan tentang 3 dimensi pembentuk *employee engagemnet* yaitu dimensi employee engagement, yaitu:

a. *Vigor (Semangat)*

Dapat dikarakteristikan sebagai level energi tertinggi dan ketangguhan mental saat bekerja serta ada keinginan untuk memberikan usaha



terhadap pekerjaan dan menjadi ketahanan saat menghadapi kesulitan.

b. *Dedication (Dedikasi)*

Perasaan antusias dan bangga dari seorang karyawan atas pekerjaannya. Karyawan tersebut juga merasa terinspirasi dan tertantang dalam bekerja.

c. *Absorption (Penyerapan)*

Karyawan merasa tenggelam secara total dan bahagia dalam pekerjaan. Karyawan ini juga merasa kesulitan melepaskan diri dari pekerjaannya sehingga waktu berlalu dengan cepat dan melupakan segala sesuatu yang ada di sekitarnya.

Indikator didalam dimensi *employee engagement* antara lain; (Schaufeli & Bakker, 2003)

a. *Vigor*

- Penuh dengan energi di tempat kerja
- Kuat dan bersemangat dalam bekerja
- Perasaan ingin bekerja ketika bangun dipagi hari
- Kemampuan bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu
- Ketangguhan secara mental dalam pekerjaan
- Selalu bertahan dalam pekerjaan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik

b. *Dedication*

- Menemukan pekerjaan yang dilakukan penuh dengan makna dan tujuan



- Antusias dengan pekerjaan
 - Pekerjaan menginspirasi
 - Bangga dengan pekerjaan yang dilakukan
 - Merasa pekerjaan menantang
- c. *Absorption*
- Waktu berlalu cepat saat bekerja
 - Melupakan semua hal lain saat bekerja
 - Senang ketika bekerja dengan intens
 - Tenggelam dalam pekerjaan
 - Terbawa suasana saat bekerja
 - Sulit melepaskan diri dari pekerjaan

2.3. Work Life Balance

Work-life balance didefinisikan oleh Fisher (2009) sebagai upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani. Sedangkan Kossek, Ollier-Malaterre, dan Lee (2020) memperkenalkan pengertian *Work-Life Balance* sebagai “*an individual’s management of role demands between paid work and personal life roles, in a way that minimizes work-life conflict and maximizes work-life enrichment.*” Mereka menekankan bahwa keseimbangan ini tidak hanya berhubungan dengan minimisasi konflik peran, tetapi juga dengan bagaimana kedua peran ini dapat saling memperkaya satu sama lain. Pendekatan ini menyoroti pentingnya dukungan organisasi dan fleksibilitas dalam pengaturan kerja untuk memfasilitasi keseimbangan tersebut.



Fisher, et al. (2009), mengatakan jika *work-life balance* memiliki empat elemen pembentuk, yaitu:

a. WIPL (*Work Interference With Personal Life*).

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

b. PLIW (*Personal Life Interference With Work*).

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

c. PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*).

Dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

d. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*).

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, ketrampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan ketrampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.



Indikator di dalam dimensi *work life balance* antara lain; (Fisher, et al., 2009).

a. *WIPL (Work Interference With Personal Life)*.

- Setiap pulang dari tempat kerja dalam keadaan terlalu lelah untuk melakukan berbagai hal-hal yang ingin dilakukan
- Pekerjaan membuat sulit mempertahankan jenis kehidupan pribadi yang diinginkan
- Sering mengabaikan kebutuhan pribadi karena tuntutan pekerjaan
- Kehidupan pribadi memburuk karena pekerjaan
- Merasa harus melewatkan aktivitas pribadi yang penting karena waktu yang dihabiskan di tempat kerja

b. *PLIW (Personal Life Interference With Work)*.

- Kehidupan pribadi menguras energi yang dibutuhkan, untuk melakukan pekerjaan
- Pekerjaan memburuk karena semua hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi
- Mendedikasikan lebih banyak waktu untuk bekerja jika tidak banyak hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi
- Merasa terlalu lelah untuk bisa efektif di pekerjaan karena hal-hal yang terjadi di dalam kehidupan pribadi
- Saat sedang bekerja, mengkhawatirkan hal-hal yang harus dilakukan di luar pekerjaan
- Sulit menyelesaikan pekerjaan kantor karena terlalu kewalahan dengan urusan-urusan pribadi di tempat kerja



c. *WEPL (Work Enhancement Of Personal Life).*

- Pekerjaan memberi tenaga untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan yang penting
- Karena pekerjaan, membuat suasana hati yang lebih baik di rumah
- Hal yang dilakukan di tempat kerja membantu mengatasi masalah- masalah pribadi dan masalah di rumah

d. *PLEW (Personal Life Enhancement Of Work).*

- Kegiatan yang dilakukan dalam kehidupan pribadi membuat suasana hati menjadi lebih baik di tempat kerja
- Kehidupan pribadi memberi energi untuk melakukan pekerjaan
- Kehidupan pribadi membantu menjadi santai dan memberi kesiapan untuk melakukan pekerjaan keesokan harinya

2.4. Transformational Leadership

Para ahli menjelaskan *transformational leadership* akan memotivasi dan memberikan inspirasi kepada karyawan. Motivasi dan inspirasi akan membuat karyawan dapat mengatasi kepentingan dan kebutuhan mereka. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional juga mempersiapkan karyawannya untuk menjadi seorang pemimpin. Hal tersebut dilakukan dengan cara memberdayakan dan menyelaraskan antara tujuan individu, tujuan kelompok, serta tujuan organisasi atau perusahaan.

Terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional menurut Avolio dan Bass (2004), yaitu *Idealized Influence, Inspirational Motivation Intellectual Stimulation Individualized Consideration*. Dalam Datche dan Mukulu (2015)

menjelaskan makna dari masing-masing dimensi tersebut;



a. *Idealized influence* mengacu pada perilaku seperti menunjukkan bahwa manfaat kelompok lebih penting bagi pemimpin daripada manfaat individu. Pemimpin menunjukkan norma etika yang tinggi dan menjadi panutan bagi karyawan (Bono dan Judge, 2004). *Idealized influence* dan motivasi pemimpin yang inspirasional (bersama-sama disebut karisma) memiliki pengaruh positif pada karyawan mereka dan dapat mengubah fokus diri karyawan dari fokus negatif menjadi fokus positif (Lievens et al., 1997). Hasilnya adalah karyawan menjadi lebih terlibat (terlibat) dengan visi pemimpin dan bersedia lebih berkorban untuk visi itu (House and Howell, 1992) yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Bass (dalam Hemsworth, et al., 2013) membagi dimensi *idealized influence* menjadi dua, yaitu:

- *Idealized Influence Attributes (IIA)*, mengacu pada persepsi karyawan tentang karakteristik yang dikaitkan dengan seorang pemimpin. *IIA* menggambarkan seorang pemimpin yang merupakan panutan teladan dan dikagumi serta dihormati oleh para karyawannya.
- *Idealized Influence Behaviours (IIB)*, mengacu pada persepsi karyawan tentang perilaku pemimpin yang dapat diamati. *IIB* menggambarkan seorang pemimpin yang dapat dipercaya dan memiliki standar moral dan etika yang tinggi.

b. *Inspirational motivation* adalah tentang memotivasi karyawan di dalam organisasi. Pemimpin transformasional yang menampilkan *inspirational motivation* mendorong karyawan untuk menjadi bagian dari budaya dan lingkungan organisasi secara keseluruhan (Stone, Russell & Patterson,



2003). Pemimpin dengan *inspirational motivation* menantang karyawan dengan standar tinggi dan memberi makna pada tugas mereka. Karyawan bersedia menginvestasikan lebih banyak upaya dalam tugas mereka, merasa terdorong dan optimis tentang masa depan dan percaya pada kemampuan mereka. Optimisme dan antusias pemimpin terhadap masa depan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi (Bono dan Judge, 2004).

- c. *Intellectual stimulation* membangkitkan dan menantang kesadaran karyawan tentang masalah dan kapasitas mereka untuk memecahkan masalah (Bono dan Judge, 2004). Pemimpin mendorong mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif, sehingga menyelesaikan masalah lama dengan cara baru (Barbuto, 2005). Pemimpin memberdayakan karyawan dengan membujuk mereka untuk mengusulkan ide-ide baru dan kontroversial tanpa takut hukuman atau ejekan (Stone, Russell & Patterson, 2003). Hal ini mendorong inisiatif dan kemandirian karyawan dalam menangani masalah. Pemimpin memberikan tantangan kepada karyawan untuk melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda, menjadikan karyawan tersebut sebagai pemikir aktif dalam organisasi dan akibatnya karyawan menjadi lebih terlibat dalam organisasi mereka.
- d. Dalam *individualized consideration*, pemimpin menanggapi kebutuhan karyawan yang spesifik dan unik untuk memastikan mereka dilibatkan dalam proses transformasi organisasi (Simic, 1998). Karyawan diperlakukan secara individu dan berbeda berdasarkan bakat dan pengetahuan mereka (Shin dan Zhou, 2003). Selain memiliki pandangan organisasi yang menyeluruh, pemimpin transformasional



juga harus memahami hal-hal yang memotivasi pengikut secara individu (Simic, 2003) sehingga mengarah pada keterlibatan individu dalam organisasi mereka. Dalam perilaku pemimpin ini, karyawan dipandang sebagai individu unik yang membutuhkan perhatian individu spesifik yang sejalan dengan fase perkembangannya (Avolio dan Bass, 1995). Pemimpin juga dapat menghormati dan mengapresiasi kontribusi individu yang dapat diberikan oleh setiap karyawan kepada tim.

Secara bersama, lima dimensi utama kepemimpinan transformasional saling mempengaruhi dan dianggap memiliki efek tambahan yang menghasilkan kinerja karyawan di luar ekspektasi (Hall, Johnson, Wysocki dan Kepner, 2002). Pemimpin transformasional pada akhirnya tidak hanya mendorong kinerja karyawannya tetapi juga membuat karyawan memiliki keterikatan pada pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja

Indikator di dalam dimensi kepemimpinan transformasional antara lain; (Hemsworth, et al., 2013):

a. *Idealized Influence Atributes*

- Menanamkan kebanggaan pada orang lain
- Melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok
- Bertindak untuk membangun orang lain
- Menunjukkan rasa kekuatan dan kepercayaan diri

b. *Idealized Influence Behaviours*

- Berbicara tentang nilai dan kepercayaan yang terpenting
- Menentukan pentingnya memiliki tujuan yang kuat
- Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari keputusan



- Menekankan pentingnya memiliki rasa tujuan kebersamaan
- c. *Inspirational Motivation*
- Berbicara tentang optimisme masa depan
 - Berbicara dengan antusias tentang apa yang perlu diselesaikan
 - Mengartikulasikan visi masa depan
 - Mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai
- d. *Intellectual Stimulation*
- Memeriksa kembali asumsi kritis untuk kesesuaian
 - Mencari perspektif yang berbeda saat memecahkan masalah
 - Membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut
 - Menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas
- e. *Individualized Consideration*
- Luangkan waktu untuk melakukan pembinaan karyawan
 - Memperlakukan karyawan sebagai individu bukan hanya sebagai anggota kelompok
 - Menganggap seseorang memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda dari orang lain
 - Membantu karyawan untuk mengembangkan kekuatan mereka

2.5. Intensi Keluar

Intensi atau intention, menurut Fishbein dan Ajzen (1975) dalam Novialdi (2007), merujuk pada kecenderungan atau posisi seseorang pada dimensi probabilitas subjektif, yang melibatkan hubungan antara dirinya dengan suatu tertentu. Dengan kata lain, intensi mencerminkan niat yang terkait dengan



perilaku tertentu. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, intensi didefinisikan sebagai niat atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu tindakan.

Istilah *turnover*, menurut Kamus Inggris-Indonesia (Echols, 2000), berarti "pergantian." Robbins (2001) mendefinisikan turnover sebagai keputusan untuk berhenti bekerja, baik secara sukarela (*voluntary*) maupun tidak sukarela (*involuntary*), yang sering kali dipicu oleh dua faktor utama: kurangnya kepuasan terhadap pekerjaan yang sedang dijalani dan tersedianya peluang kerja yang lebih baik di tempat lain.

Zeffane (1994) mendeskripsikan intensi *turnover* sebagai kecenderungan seorang karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Pasewark & Strawser (1996) menambahkan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan untuk mencari pekerjaan lain, yang masih bersifat niat dan belum terwujud dalam tindakan nyata. Certo (2000) juga mengartikan intensi *turnover* sebagai keinginan individu untuk meninggalkan organisasi guna mencari pekerjaan alternatif.

Secara keseluruhan, intensi *turnover* menunjukkan dorongan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini dengan harapan memperoleh pekerjaan yang lebih memuaskan. Meskipun keinginan ini belum diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata, karyawan biasanya mempertimbangkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan saat ini dan potensi pekerjaan lain yang lebih baik sebagai pendorong utama (Robbins, 2001). Proses ini dapat berkembang menjadi keputusan final untuk benar-benar keluar dari organisasi, atau *turnover*.

Dalam penelitian ini, intensi *turnover* didefinisikan sebagai keinginan individu atau karyawan untuk meninggalkan organisasi, baik secara sukarela tidak, dengan tujuan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik gkan posisi yang sekarang.



2.5.1. Teori Intensi *Turnover*

Robbins mendefinisikan *turnover* sebagai proses ketika seorang karyawan meninggalkan organisasi, yang bisa terjadi secara sukarela (*voluntary*) maupun tidak sukarela (*involuntary*). *Voluntary turnover* dipicu oleh dua faktor utama: daya tarik pekerjaan yang ada saat ini serta ketersediaan alternatif pekerjaan di luar organisasi. *Voluntary turnover* terbagi lagi menjadi dua jenis: *avoidable turnover* yaitu yang dapat dicegah dan *unavoidable turnover* yang tidak dapat dihindari.

Avoidable voluntary turnover terjadi karena faktor-faktor seperti tawaran gaji yang lebih baik, hubungan yang kurang baik dengan atasan, atau peluang yang lebih menarik di tempat lain. Sebaliknya, *unavoidable voluntary turnover* terjadi karena alasan yang umumnya di luar kendali, seperti perpindahan tempat tinggal mengikuti pasangan, perubahan dalam karier pribadi, atau kondisi kesehatan, seperti kehamilan. Di sisi lain, *involuntary turnover* adalah pemutusan hubungan kerja yang sifatnya bukan atas keputusan karyawan dan sulit bagi karyawan untuk mengendalikannya.

Menurut Robbins (2001), terdapat tiga tingkat faktor yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk keluar dari organisasi, yaitu:

- a. Faktor di Tingkat Organisasi
- b. Faktor di Tingkat Kelompok
- c. Faktor di Tingkat Individu

Ketersediaan pekerjaan alternatif menjadi pemicu bagi karyawan untuk memutuskan meninggalkan organisasi. Teori Robbins (2001) ini juga mengaitkan dengan teori-teori lain, seperti berikut:



Teori Pembentukan Perilaku

Fishbein dan Ajzen (1975) mengembangkan teori pembentukan perilaku yang menjelaskan niat seseorang. Teori ini berfokus pada hubungan antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), dan niat (*intention*). Keyakinan merupakan aspek kognitif yang mencakup pengetahuan dan pandangan terhadap sesuatu, sedangkan sikap mencerminkan aspek emosional yang mencakup perasaan seseorang terhadap suatu objek. Niat (*intention*) adalah dorongan untuk bertindak dan merupakan aspek konatif yang menunjukkan keinginan individu untuk bertindak dalam menghadapi suatu objek. Teori ini juga mengakui peran konteks, seperti lokasi, waktu, serta perilaku, dalam memengaruhi niat.

b. Teori Atribusi

Teori atribusi menjelaskan proses bagaimana kita menentukan penyebab atau alasan dari suatu tindakan seseorang (Gibson et al., 2000). Dalam teori ini, perilaku dipandang sebagai hasil dari faktor internal dan eksternal. Robbins (2001) menjelaskan bahwa *dispositional attribution*, atau faktor internal, meliputi aspek pribadi seperti persepsi diri, kemampuan, dan motivasi, sedangkan *situational attribution*, atau faktor eksternal, terkait dengan pengaruh lingkungan, seperti nilai sosial dan kondisi sosial. Teori ini menekankan bahwa pemahaman terhadap penyebab perilaku seseorang dapat memengaruhi penilaian dan reaksi terhadap individu tersebut.



2.5.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi Turnover

Zeffane (1994) menyebutkan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap *turnover*, termasuk faktor eksternal, seperti pasar tenaga kerja, dan faktor internal, seperti kondisi ruang kerja, gaji, keterampilan kerja, dan pengawasan. Faktor-faktor personal karyawan, seperti tingkat kecerdasan, sikap, latar belakang pribadi, usia, jenis kelamin, dan pengalaman kerja, juga turut memengaruhi keputusan untuk keluar dari organisasi. Menurut Mowday (dalam Triaryati, 2002), faktor-faktor yang memengaruhi intensi turnover mencakup:

- a. Sikap Terhadap Pekerjaan: meliputi tingkat kepuasan dan komitmen kerja.
- b. Karakteristik Pribadi: sifat dan kepribadian yang memengaruhi perilaku kerja.
- c. Faktor Demografi: meliputi usia, jenis kelamin, dan status pernikahan.
- d. Faktor Ekonomi: kondisi ekonomi yang dapat memengaruhi stabilitas dan peluang kerja.
- e. Faktor Pribadi: meliputi tujuan dan preferensi individu.
- f. Karakteristik Pekerjaan: tuntutan dan kompleksitas tugas yang diberikan.
- g. Sistem Penghargaan: meliputi gaji, tunjangan, dan insentif yang ditawarkan.
- h. Kualitas Pengawasan: gaya kepemimpinan dan kualitas supervisi dari atasan.
- i. Hubungan Kelompok: hubungan antaranggota kelompok dan dukungan sosial di tempat kerja.



Menurut Mobley (1978), indikator-indikator intensi *turnover* atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi meliputi tiga aspek utama:

- a. Pikiran untuk Berhenti (*Thinking of Quitting*): Karyawan sering berpikir tentang kemungkinan untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini.
- b. Keinginan untuk Mencari Pekerjaan Lain (*Intention to Search for Another Job*): Karyawan memiliki keinginan untuk mulai mencari peluang kerja di luar organisasi saat ini.
- c. Keinginan untuk Meninggalkan Pekerjaan (*Intention to Quit*): Karyawan menunjukkan niat atau rencana yang nyata untuk keluar dari organisasi dalam waktu dekat.

2.6. Generasi dan Karakteristik

Teori generasi X, Y, dan Z digunakan dalam studi perilaku organisasi untuk memahami perbedaan karakteristik dan pendekatan mereka terhadap pekerjaan (menurut: Twenge & Campbell, 2010; Strauss & Howe, 1991).

- a. Generasi X (lahir sekitar 1965-1980)

Karakteristik Umum:

- Lebih mandiri dan cenderung menghargai kebebasan dalam bekerja.
- Cenderung skeptis terhadap otoritas dan tidak selalu loyal terhadap perusahaan.
- Mereka menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, setelah melihat generasi sebelumnya (*Baby Boomers*) yang bekerja keras tetapi sering mengorbankan waktu dengan keluarga.



Karakteristik dalam Pekerjaan:

- Mandiri: Mereka suka menyelesaikan tugas sendiri dan memiliki kemampuan problem-solving yang kuat.
- Adaptif: Generasi ini beradaptasi dengan teknologi, meskipun awalnya mereka besar tanpa teknologi digital.
- Work-Life Balance: Lebih menekankan keseimbangan kehidupan kerja, sering kali memilih perusahaan yang menyediakan fleksibilitas.

b. Generasi Y (Millennial, lahir sekitar 1981-1996)

Karakteristik Umum:

- Terbiasa dengan teknologi dan media sosial sejak awal usia.
- Nilai utama mereka adalah kolaborasi, kemajuan karier, dan kesadaran sosial.
- Mereka cenderung lebih optimis dan terhubung secara sosial dibanding generasi sebelumnya.

Karakteristik dalam Pekerjaan:

- Kolaboratif: Generasi ini sangat menghargai kerja tim dan lingkungan kerja yang kolaboratif.
- Teknologi Savvy: Sangat nyaman menggunakan teknologi dan terbiasa bekerja dengan alat digital.
- Kesadaran Sosial dan Lingkungan: Mereka lebih menyukai perusahaan yang peduli terhadap dampak sosial dan lingkungan.
- Pengembangan Diri: Mengutamakan pengembangan karier yang cepat, sering mencari pelatihan dan pengalaman baru.



c. Generasi Z (lahir sekitar 1997-2012)

Karakteristik Umum:

- Generasi ini adalah *digital native*, selalu dikelilingi oleh internet dan teknologi.
- Mereka tumbuh di era informasi yang serba cepat dan memiliki kesadaran global yang tinggi.

Karakteristik dalam Pekerjaan:

- Multitasking: Terbiasa dengan kecepatan teknologi, mereka mampu mengelola banyak tugas sekaligus.
- Orientasi Karier yang Fleksibel: Kurang tertarik pada karier jangka panjang di satu perusahaan dan lebih menghargai fleksibilitas serta pekerjaan jarak jauh.
- Mandiri: Memiliki preferensi untuk bekerja mandiri dan terbiasa mencari solusi cepat melalui akses informasi digital.
- Nilai Inklusifitas: Lebih terbuka terhadap keberagaman dan inklusivitas dalam lingkungan kerja.



2.7. Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Kesimpulan
1	Wiwik Sismawati, Eisha Lataruva (2020)	Analisis Pengaruh Work-Life Balance dan Pengembangan Karier terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Y dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang)	<i>Work-life balance</i> dan pengembangan karier berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention dan memediasi hubungan antara <i>work-life balance</i> , pengembangan karier, dan <i>turnover intention</i> .
2	Nanik Yuzalmi, Refni Sukmadewi, Muhammad Fahrozi (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Ruang Raya Pekanbaru	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berkontribusi 74,3% terhadap <i>turnover intention</i> , sementara 25,7% dipengaruhi oleh faktor lain
3	Fina Eliana, Dimas Angga Negoro (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, <i>Work-life Balance</i> , dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada turnover intention, sedangkan work-life balance dan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention.



4	Yuliani Yuliani, Muhamad Ekhsan (2024)	Pengaruh <i>Employee Engagement dan Work-Life Balance</i> yang Dimediasi oleh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat berpindah karyawan dan tidak memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan serta <i>work-life balance</i> dengan <i>turnover intention</i>
5	Anindita Putri Rahmadani, Dewi Andriani (2023)	<i>Leadership, and Work Life Balance Towards Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT Pos Indonesia Sidoarjo</i>	kepemimpinan dan <i>work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga memediasi hubungan antara kepemimpinan dan <i>turnover intention</i>
6	Deny Novianto (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	kepemimpinan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> , sedangkan <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> , sementara <i>work-life balance</i> berpengaruh negatif terhadap <i>employee engagement</i>

