

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di situasi makro ekonomi saat ini, fenomena *turnover* menjadi perhatian bagi pelaku bisnis dan *Human Resource* (HR). Sebab tenaga kerja merupakan aset yang berharga bagi keberhasilan organisasi. Menurut (Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, 2003) Tenaga kerja merupakan setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan / atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Bagi sektor formal, tenaga kerja merupakan investasi yang sangat berharga. Oleh karena itu perusahaan hendaknya mempertimbangkan strategi yang tepat untuk menjaga tenaga kerja agar tetap bertahan. *Turnover* yang tinggi merupakan situasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan yang mengakibatkan peningkatan biaya dalam hal perekrutan, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi dan tunjangan. Ketika seorang tenaga kerja meninggalkan organisasi, manajemen harus mengeluarkan biaya tambahan dengan merekrut tenaga kerja baru, merancang gaji baru dan memberikan pelatihan kepada tenaga kerja baru (Javed et al., 2014). Oleh karenanya, manajer perlu memahami mengapa karyawan ingin meninggalkan organisasi untuk mengembangkan program guna mengurangi niat mereka (Khan & Du, 2014).

Sektor formal merupakan industri yang mendominasi penyerapan tenaga kerja di Kota Makassar. Eksistensi tenaga kerja untuk bekerja pada sektor formal terlihat

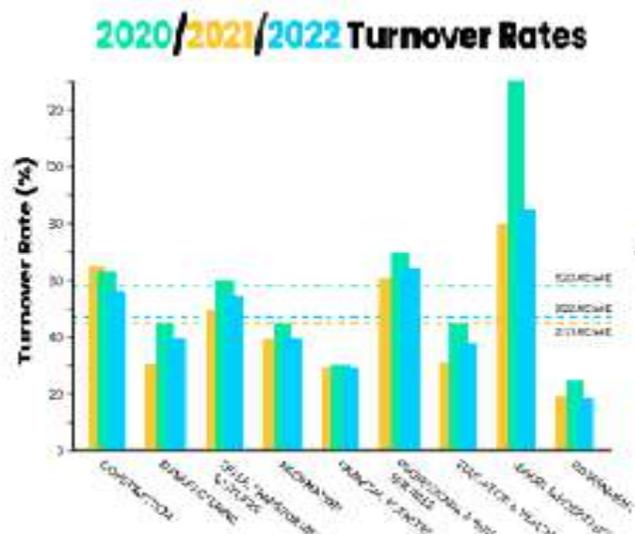
tingkatan jumlah pekerja dari tahun ke tahun. Menurut (BPS Kota Makassar, da tahun 2021 jumlah pekerja sektor formal sebesar 381.994, pada tahun



2022 sebesar 389.921 dan pada tahun 2023 sebesar 357.794 pekerja. Hal ini sejalan dengan semakin meningkatnya tenaga kerja terdidik. Namun hal ini tidak menjamin tenaga kerja untuk tidak berniat keluar dari perusahaan.

Menurut data biro statistik tenaga kerja selama tiga tahun terakhir, mendapatkan gambaran tentang tingkat *employee turnover*, dapat dilihat pada

Gambar 1.1 :



sumber data: (Jefferson Hansen, 2024)

Gambar diatas menjelaskan pada tahun 2022, tingkat *turnover* rata-rata 47%. Untuk tingkat *turnover* tertinggi terjadi pada industri perhotelan sebesar 82% dan terendah pada pemerintah 20%. Pada tahun 2021, tingkat *turnover* rata-rata 47%.

Tingkat *turnover* tertinggi terjadi pada industri perhotelan 85% dan terendah pada ah 18%. Kemudian Pada tahun 2020, tingkat *turnover* rata-rata 57%. Tingkat tertinggi pada industri perhotelan 131% dan terendah pada pemerintah 24%.



Adanya temuan *employee turnover*, akan berdampak pada kerugian pihak perusahaan.

Ada beberapa alasan para pekerja mengundurkan diri (*resign*). Dalam laporan hasil survei Michael Page, dataindonesia.id menjelaskan beberapa alasan para pekerja Indonesia mengundurkan diri (*resign*) pada tahun 2023, dapat dilihat pada gambar 1.2 :



Gambar diatas menjelaskan bahwa kemajuan karier atau promosi menjadi alasan utama bagi 25% responden di Indonesia keluar dari pekerjaannya. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) atau budaya perusahaan menjadi alasan *resign* terbanyak kedua, sebesar 19% responden. Selanjutnya sebanyak 18% responden mengundurkan diri dari pekerjaannya karena ingin mencari perubahan besar dalam kariernya. Kemudian,



responden keluar dari pekerjaannya disebabkan tidak puas dengan gaji saat ini, dan 8% responden mengundurkan diri dari pekerjaannya karena ingin mencari perubahan yang lebih baik. Lalu, responden yang mengundurkan diri dari

pekerjaan karena buruknya kinerja perusahaan dan ketidakcocokan dengan strategi korporasi masing-masing sebesar 5%. Sebanyak 4% responden mengundurkan diri dari pekerjaannya akibat ketidakcocokan dengan nilai dan etika perusahaan. Sedangkan, responden yang mengundurkan diri karena tidak puas dengan peran saat ini dan ingin keuntungan non-finansial lebih baik sebesar 3%.

Turnover intention mengacu pada rencana tenaga kerja untuk mencari pekerjaan lain dan meninggalkan pekerjaan mereka saat ini (Michaels & Spector, 1982); (Rebecca J. Collie, 2023). Selain itu *turnover* sangat mempengaruhi kinerja perusahaan, mengurangi produktivitas dan menurunkan kualitas layanan (Letchumanan et.,al 2017). Bahkan jika *turnover* dilakukan oleh karyawan yang memiliki kinerja yang baik dalam perusahaan maka akan mengganggu aktivitas perusahaan sebab perusahaan bergantung pada karyawan tersebut. Sementara itu, akibat *turnover* yang tinggi juga akan menimbulkan perusahaan kehilangan nama baik dan terkesan tidak sanggup mempertahankan karyawannya serta menimbulkan persepsi bahwa karyawan diperlakukan secara tidak adil (Ramadhany & Simarmata, 2014). Sedangkan di mata karyawannya, perusahaan dianggap tidak mampu menyediakan keamanan kerja sehingga akan mengurangi motivasi karyawan di perusahaan tersebut.

Dampak negatif *turnover* lainnya juga dikemukakan oleh Pisneacova (2011), menyatakan bahwa selain membuat citra perusahaan menjadi buruk, tingginya *turnover* pada suatu perusahaan juga membuat para pencari kerja enggan melamar di perusahaan yang bersangkutan. *Turnover* karyawan dapat ukan rencana dan strategi organisasi untuk mencapai tujuannya (Abasi dan



Hollman, 2008), hal ini terkait berkurangnya sumber daya manusia dan hilangnya staf dengan talenta yang dibutuhkan oleh organisasi. Ketika sebuah organisasi kehilangan karyawannya, terdapat beberapa dampak meliputi berkurangnya level inovasi keseluruhan dan kualitas pelayanan pelanggan yang terjadi karena berkurangnya motivasi karyawan untuk bekerja bagi organisasi (Miller, 2003).

Sebelumnya telah ditelaah tentang beberapa teori pemicu *turnover intention* yang berkembang dari masa ke masa. (Ronald and mikha, 2014) mengemukakan *turnover intention* merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan diantaranya untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Penjelasan tersebut senada dengan penelitian Issa, Ahmad dan Gelaidan (2013) menyatakan intensi *turnover* merupakan kecenderungan individu keluar dari perusahaannya secara mandiri, di mana hal tersebut dapat berpengaruh pada produktifitas karyawan, kebijakan organisasi dan status perusahaan.

Turnover intention tidak berdiri sendiri, namun ada hal-hal yang mendorong terjadinya perilaku karyawan tersebut. Seseorang tidak akan meninggalkan organisasi tanpa suatu faktor pemicu yang menimbulkan keinginan untuk berpindah. Menurut Mobley (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *turnover intention* yaitu :

(a) faktor individual, termasuk di dalamnya adalah usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan dan status perkawinan. (b) Kepuasan kerja, menyangkut beberapa aspek operasional, yakni kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan penyeliaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap jabatan ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan pada



umumnya. (c) Komitmen organisasional, tidak adanya komitmen organisasional dapat membuat seseorang karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya mempunyai niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain. Namun, seorang karyawan bisa tidak puas terhadap pekerjaan, tetapi tidak berniat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain karena adanya komitmen yang kuat antara dirinya dengan perusahaan tempat ia bekerja. Oleh karena itu, ia akan tetap bekerja untuk melakukan yang terbaik disertai dengan adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

Menurut (Hartono 2002), *turnover intention* ditandai oleh indikasi-indikasi yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain :

1. Tingginya Tingkat Absensi

Karyawan yang memiliki *turnover intention* biasanya tingkat absensinya cenderung tinggi, hal itu disebabkan karena dalam fase tersebut tanggung jawab karyawan sudah berkurang dibandingkan sebelumnya.

2. Malas Bekerja

Karyawan yang memiliki *turnover intention* akan malas bekerja karena orientasi mereka pada tempat lain yang dianggap mampu memenuhi keinginan karyawan.

3. Peningkatan terhadap Pelanggaran Tata Tertib Kerja

Berbagai pelanggaran tata tertib di tempat kerja sering dilakukan karyawan yang memiliki *turnover intention*. Karyawan lebih sering meninggalkan lokasi kerja pada saat jam kerja berlangsung maupun berbagai berbagai bentuk pelanggaran lainnya.



4. Peningkatan Protes terhadap Atasan

Karyawan yang sering protes pada atasan terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan berkeinginan *turnover intention*. Umumnya karyawan protes terkait pemberian kompensasi serta aturan yang tidak sejalan dengan keinginan karyawan.

Para peneliti sebelumnya telah melaksanakan penelitian terkait *turnover intention* ditinjau dari berbagai perspektif dan objek penelitian dalam rangka mengembangkan perangkat manajerial untuk menangani masalah tingginya *turnover intention*. Namun penelitian yang mengkaji niat *turnover* tenaga kerja ditinjau dari dua bidang (mix objek penelitian) masih terbatas. Penelitian ini memfokuskan pada perusahaan supplier dan distribusi. Penelitian ini mengisi celah para peneliti sebelumnya yang hanya meneliti pada salah satu sektor misalnya sektor perbankan atau industri saja. Adapun penelitian yang mengkaji salah satu sektor seperti penelitian terhadap *turnover intention* call center industri di Pakistan menunjukkan hubungan yang signifikan antara beban kerja dengan *turnover intention* pada koefisien korelasi $r = 0,320$ dan tingkat signifikansi $0,000$. Peneliti lain dari industri perbankan pada karyawan perempuan di Sulawesi Selatan menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan *work life balance* terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien jalur -0.125 dan nilai $p\text{-value } 0.079 \geq 0.05$. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba meneliti tingkat *turnover intention* tenaga kerja pada perusahaan supplier dan distribusi di Kota Makassar.



ah satu indikator keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan tenaga
 ilah rendahnya tingkat *turnover intention*. Semakin rendah tingkat *turnover*

intention maka dapat dikatakan organisasi di suatu daerah semakin maju, sekaligus merupakan tanda keberhasilan perusahaan dalam rangka mengurangi terjadinya *turnover intention*. Organisasi dapat mempertimbangkan terkait *kesejahteraan karyawan (employee well being)*, beban kerja (*work life balance*), serta kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Well being bukan hanya tentang kebahagiaan, tetapi mengembangkan kesejahteraan juga berarti menjadi manusia seutuhnya, mendapatkan kepenuhannya dalam hidup, dan memberikan kontribusi kepada masyarakat serta mempengaruhi cara untuk mengatasi tantangan dalam hidup. Individu yang memiliki tingkat kesejahteraan yang tinggi biasanya akan merasa puas dalam hidupnya, memiliki keadaan emosi yang positif, memiliki hubungan yang positif dengan orang lain, dan memiliki tujuan hidup yang jelas.

Employee Well Being merupakan hal yang harus diprioritaskan perusahaan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan bakat dan keterampilan serta pengetahuan yang akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Perusahaan di Sulawesi Selatan khususnya di Kota Makassar sangat perlu mengutamakan *employee well being*. Secara umum, terdapat hubungan antara *employee well being* terhadap *turnover intention* dan terdapat bukti jika *employee well being* baik maka *turnover intention* tidak akan terjadi. Selain itu, *turnover intention* tenaga kerja dapat merugikan perusahaan disebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk merekrut dan melakukan pelatihan bagi karyawan baru.



anlan et al., (2013) menjelaskan bahwa mereka yang mengalami keadaan yang buruk di tempat kerja cenderung meninggalkan pekerjaan

mereka, dan EW (*Employee Well*) memiliki hubungan positif dan signifikan dengan niat berpindah. Karyawan yang telah mencapai keadaan sejahtera di tempat kerja menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, sehingga memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi, sementara juga menunjukkan kecenderungan yang berkurang terhadap perputaran sukarela. Aboobaker et al. dalam (Chen et al., 2023) juga menyoroti bahwa penurunan kesejahteraan individu telah diamati dan berkontribusi pada penurunan hasil kerja seperti peningkatan tingkat ketidakhadiran, perputaran pekerjaan, dan penurunan motivasi.

Peneliti organisasi dan organisasi menjadi sadar fakta bahwa *employee well being* perlu ditangani secara serius. Hal tersebut tidak hanya merugikan dalam jangka pendek namun juga dari kontra produktivitas dan ketidakpuasan, ada juga efek jangka panjang yang berkaitan dengan produktivitas dan efektivitas organisasi. Untuk tempat kerja yang lebih baik, pihak organisasi berusaha untuk memelihara lingkungan kerja yang sehat dengan memelihara kesehatan mental serta melindungi kesehatan fisik dari karyawan, sehingga meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan, terutama yang dirasakan oleh individu (International Labor Organization, 2018). Kunci untuk mewujudkan tujuan nyata ini mungkin terletak pada kesejahteraan karyawan.

Dalam literatur ilmu organisasi kesejahteraan telah dianggap sebagai pengaruh positif dan negatif bagi kesehatan mental, kelelahan emosional, kepuasan hidup, kepuasan domain, pengaruh disposisional serta kesejahteraan subjektif psikologis dan emosional (Wright & Doherty, 1998). Begitu pula jika ditinjau secara umum



kepuasan karyawan memungkinkan satu sama lain dan memberikan kontribusi yang signifikan untuk produktivitas karyawan dan loyalitas kepada organisasi.

Untuk menjaga siklus yang baik dari pengembangan yang lebih stabil serta kecerdasan karyawan yang lebih tinggi, eksekutif perusahaan harus lebih memikirkan retensi dan kesejahteraan karyawan, terutama kesehatan umum, kesehatan mental, kesejahteraan psikologi, dan sebagainya.

Menurut model *Effort-Reward Imbalance* (Siegrist, 2002), karyawan yang merasa bahwa mereka menginvestasikan upaya tingkat tinggi dalam pekerjaan mereka namun menerima sedikit imbalan lebih mungkin mengalami kesejahteraan yang lebih buruk di tempat kerja daripada mereka yang memiliki persepsi lebih baik. Persepsi usaha dan penghargaan adalah ukuran yang berguna dari faktor-faktor terkait pekerjaan yang dapat berkontribusi bagi kesejahteraan di tempat kerja.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan orang yang dapat mempengaruhi kesejahteraan di tempat kerja adalah kepuasan individu dengan keseimbangan pekerjaan/kehidupan mereka. *Work life balance* adalah sejauh mana karyawan menganggap bahwa mereka dapat mencapai perpaduan aktivitas kerja dan non kerja yang memuaskan (Bauld, R., Brough, P. and Timms, 2009). Stressor dalam domain pekerjaan atau non-pekerjaan dapat berkontribusi pada konflik antara komitmen terkait pekerjaan dan pribadi dan ini pada gilirannya dapat mempengaruhi persepsi keseimbangan kerja/kehidupan dan kesejahteraan karyawan.

Istilah keseimbangan kehidupan kerja pertama kali dimulai pada penandatanganan Undang-Undang Standar Perburuhan yang Adil (FLSA) oleh Presiden Amerika Serikat, Franklin D. Roosevelt, pada tahun 1938. FLSA

kan hak dan persyaratan untuk upah minimum dan upah lembur ketika g bekerja lebih dari 40 jam seminggu. Peraturan tersebut juga melarang



pekerja anak yang menindas, menetapkan upah per jam minimal 25 sen, dan menetapkan persyaratan untuk mencatat kerja lembur, dan menetapkan jam kerja mingguan maksimum pada awalnya 44 jam, kemudian direvisi menjadi 40 jam per minggu pada tahun 1940. Ini berlaku untuk karyawan yang terlibat dalam perdagangan antar negara bagian atau dipekerjakan oleh perusahaan yang terlibat dalam perdagangan atau produksi barang untuk perdagangan kecuali majikan dapat mengklaim pengecualian dari pertanggungjawaban (Sullivan, 2014) dalam (Azmi et.al, 2021).

Ada berbagai macam manfaat *work-life balance* yang dapat mempengaruhi karyawan seperti peningkatan komitmen kerja, kepuasan kerja, absensi, keterikatan kerja, produktivitas, otonomi kerja, penurunan tingkat kecelakaan kerja, konflik keluarga, dan lain-lain. keinginan untuk pindah atau meninggalkan pekerjaannya saat ini (McDonald et al., 2005; Malik et al., 2010; Suifan et al., 2018). Penelitian (Azmi et.al, 2021) membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan antara *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *work-life balance* seseorang maka *turnover intention* karyawan akan semakin rendah. Hasil penelitian ini juga mendukung apa yang telah diteliti oleh (Jaharuddin dan Zainol, 2019) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi *work-life balance* yang dialami individu, semakin kecil kemungkinan mereka berpindah pekerjaan lain.

Mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja atau berhasil mengelola konflik antara pekerjaan karyawan dan kehidupan non-kerja, termasuk kehidupan (Grzywacz & Carlson 2007) dengan demikian merupakan dimensi penting ingan timbal balik antara individu dan organisasi. Karyawan yang memiliki



keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik akan cenderung tetap bertahan, tetapi mereka yang berhenti dari pekerjaannya harus melepaskan dan meninggalkan keseimbangan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen berlebihan di tempat kerja akan memiliki lebih sedikit kesempatan untuk terlibat sepenuhnya dalam kehidupan pribadinya (Bite et al., 2020).

Fenomena intensi *turnover* karyawan muncul sebagai konsekuensi negatif dari buruknya penerapan *work-life balance* dan kegagalan dalam terciptanya kepuasan kerja di lingkungan perusahaan (Agha et.al, 2017; Habib et al., 2014). Intensi *turnover* telah terbukti menjadi prediktor utama yang mengarahkan pada *turnover* karyawan, sehingga dimensi kunci yang mempengaruhi *turnover intention* akan mempengaruhi *turnover* yang sebenarnya (Moblely, 2011). Keseimbangan kehidupan kerja juga berpengaruh signifikan pada keinginan berpindah kerja menurut Delecta (2011) *work life balance* didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga mereka, serta tanggung jawab pada non-pekerjaan lainnya. Apabila seorang karyawan tidak mampu menyeimbangkan antara waktu kerja dan waktu pribadi yang dihabiskan dengan keluarga, maka yang terjadi adalah kebalikan dari keseimbangan kehidupan kerja, yakni ketidakseimbangan kehidupan pribadi dan kerja.

Dalam beberapa tahun, perusahaan semakin menyadari kebutuhan untuk mencetuskan konsep *work life balance* yang dianggap penting untuk menarik dan mempertahankan bakat (Ojo et al., 2014;Suifan et al., 2018). Di sisi lain, *work life*

bukan menjadi satu-satunya faktor yang melatar belakangi intensitas *turnover* karyawan, melainkan faktor lain juga berasal dari sisi kepuasan kerja



(Nurdin & Rohaeni, 2020). Dalam sebagian besar studi tentang niat berpindah, kepuasan kerja telah konsisten dan ikut menjadi prediktor utama yang paling banyak terbukti dalam pengaturan niat pergantian karyawan (Malik et al., 2010). Hal ini disebabkan karena kurangnya perhatian perusahaan dalam memahami apa yang menjadi keinginan serta harapan dari setiap karyawannya.

Ketika karyawan memiliki minat untuk keluar dari pekerjaannya, ada faktor yang mendasarinya. Menurut Jewel dan Siegall (1998) salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja. Didukung oleh penelitian dari penelitian (Mobley et al., 1978) yang mengemukakan bahwa salah satu faktor yang menjadi penyebab *turnover intention* adalah kepuasan kerja.

Menurut Luthans (2006) *job satisfaction* merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sementara itu Jewel dan Siegall (1998) mengartikan *job satisfaction* adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Kepuasan kerja ditentukan dari ketidaksesuaian antara kebutuhan individu dengan yang disediakan oleh organisasi, semakin dekat keseimbangan antara penyediaan organisasi dan kebutuhan individu, semakin tinggi kepuasan kerja maka akan menurun *turnover intention* (Chiang & Hsieh, 2012).

Job satisfaction berhubungan dengan sejauh mana seorang individu puas dengan peran kerja saat ini yang terkait dengan pekerjaan (Oosthuizen et al., 2019).

Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja merupakan kunci retensi karyawan (Dockel et



Job satisfaction dan niat berpindah mencerminkan perspektif yang dimiliki karyawan tentang organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan umumnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan niat berhenti yang lebih rendah, ketika lingkungan kerja mereka membantu mereka memenuhi kebutuhan mereka (Malik et al., 2010). *Job satisfaction* juga berpengaruh positif terhadap perusahaan dalam hal komitmen, keterikatan, cinta, kinerja, self-efficacy, dan pengurangan turnover karyawan (Zhao et al., 2016; Suttikun et al., 2018).

(Karan dan Rahman, 2014) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *Job satisfaction* yang lebih tinggi seringkali menunjukkan tingkat perputaran yang lebih rendah. Studi empiris lainnya seperti yang dikemukakan (Karimi et al., 2020) mengungkapkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif berpengaruh pada niat terhadap *turnover* di antara karyawan. Sebuah penelitian terhadap 321 karyawan di Lahore, Pakistan mengemukakan bahwa ketika karyawan merasakan pekerjaan mereka memuaskan seperti yang mereka harapkan, maka karyawan memungkinkan untuk tetap dalam pekerjaan mereka (Bouckennooghe et al., 2013). Tingkat kepuasan karyawan memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan, terutama mereka yang dianggap sebagai karyawan yang bertalenta tinggi. Karyawan dengan kepuasan yang rendah cenderung memutuskan untuk berhenti dari organisasi dengan harapan menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan, begitupun sebaliknya (Oosthuizen et al., 2019). Karyawan akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi, jika mereka merasa bahwa kapasitas, pengalaman dan nilai mereka dapat dimanfaatkan



baik di tempat kerja serta tersedianya peluang dan penghargaan untuk jangka karir kedepannya.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menilai efek *work satisfaction* terhadap *turnover Intention*, hasilnya *work satisfaction* memiliki konsekuensi negatif dan signifikan terhadap niat keluar dari organisasi (AL-Maaitah et al., 2021; Fayyazi & Aslani, 2015; Naiemah et al., 2021; Oosthuizen et al., 2019). *Job satisfaction* yang rendah dapat mengurangi semangat untuk meningkatkan kinerja yang membuat tingkat *turnover intention* semakin tinggi.

Oleh karena adanya ketidak konsistenan pernyataan dari beberapa peneliti sebelumnya, menjadikan isu yang perlu dikaji lebih lanjut dengan menambahkan variabel *employee well being* terhadap *turnover intention*.

Penelitian ini mengambil objek tenaga kerja supplier yang sekaligus mendistribusikan produknya sendiri pada sektor formal. Perusahaan supplier dan distribusi dengan beban kerja yang tinggi, membuat tenaga kerja lebih banyak menghabiskan waktu di kantor dan di lapangan pada saat akhir bulan untuk mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Terutama pada akhir bulan serta akhir tahun yang membebani tenaga kerja untuk melakukan *closing* penjualan. Selain itu lokasi penempatan tenaga kerja yang jauh dari keluarga sebagai syarat pada saat penerimaan karyawan untuk bersedia di tempatkan pada seluruh wilayah operasional perusahaan. Hal ini yang menjadi tantangan yang dialami oleh tenaga kerja pada perusahaan supplier dan distribusi. Selain berada di kantor untuk membuat laporan penjualan, mereka juga diwajibkan untuk melakukan penjualan di lapangan.

Sektor formal merupakan pasar kerja yang diinginkan oleh setiap tenaga kerja, maupun wanita. Pada pasar kerja ini masyarakat mendapat fasilitas yang lebih dibanding jenis pasar kerja lainnya, yang memiliki daya tarik tersendiri



dengan tingkat upah yang tinggi serta menawarkan pekerjaan yang menarik. Penelitian ini khusus dilaksanakan pada sektor formal diantaranya PT. Rajawali Hiyoto, PT. Inocycle Technology Group, PT. Kreasi Perdana Indonesia dan PT. Sinar Gowa Sukses, dimana sektor formal pada umumnya merupakan organisasi yang besar dengan jumlah tenaga kerja yang banyak. Namun belum bisa dipastikan tenaga kerja tidak berniat untuk keluar dari perusahaan. Hal ini menjadi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Penelitian pada sektor formal juga dapat memberikan penafsiran tentang praktik untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dalam lingkungan organisasi yang kompleks. Sektor formal adalah bidang usaha yang mendapatkan izin dari pemerintah atau pejabat yang berwenang pada suatu kawasan dimana bidang usaha ini terdaftar pada instansi pemerintahan dan diakui secara negara.

Berdasarkan informasi dari group PSI (Persatuan Sales Indonesia) dan FMCG (*Fast Moving Costumer Goods*) bahwa telah terjadi *turnover* pada beberapa perusahaan di Kota Makassar, sebagai berikut :

Tabel 1.1 Jumlah Tenaga Kerja *turnover* Di Kota Makassar tahun 2023

| No | Nama Perusahaan | Jumlah Tenaga Kerja | Tenaga Kerja yang <i>turnover</i> | Ratio <i>Turnover</i> Tenaga Kerja |
|----|-------------------------------|---------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| 1 | PT. Rajawali Hiyoto | 30 | 8 | 26,66 % |
| 2 | PT. Inocycle Technology Group | 135 | 5 | 3,70 % |
| 3 | PT. Kreasi Perdana Indonesia | 24 | 7 | 29,16 % |
| 4 | PT. Sinar Gowa Sukses | 35 | 10 | 28,57 % |
| | Total | 224 | 30 | 13,39 % |

Sumber: (PSI dan FMCG,2023)



sio perputaran tenaga kerja dihitung sebagai persentase dari jumlah tenaga kerja yang mengajukan pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan atas inisiatif sendiri (*resign*). Berdasarkan tabel 1.1, terlihat bahwa jumlah tenaga kerja

sektor formal yang *turnover* terdeteksi sebanyak 30 kasus dengan ratio *turnover* tenaga kerja sebesar 13,39%. Tingginya kasus tenaga kerja yang *turnover* terjadi akibat dari tingkat *pressure* yang tinggi, kurangnya support dari atasan, selain itu perlakuan yang tidak adil dari pihak pimpinan perusahaan serta kurangnya *reward* yang diberikan kepada tenaga kerja sehingga mereka merasa tidak sejahtera.

Penelitian yang dilakukan oleh (Fayyazi & Aslani, 2015) pada perusahaan industri Iran dengan 265 karyawan menjelaskan bahwa *work life balance* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja serta hubungan negatif dan signifikan terhadap niat berpindah. Karyawan dengan tingkat *work life balance* dan kepuasan kerja yang rendah belum tentu memiliki *turnover intention* yang tinggi, kecuali jika mereka memiliki komitmen berkelanjutan yang rendah.

Penelitian lain oleh (Anita et.al, 2022) yang melakukan penelitian pada PT. Sukuntex Kudus, mengemukakan puncak kasus *turnover* pada tahun 2018 sebesar 30 karyawan. Terpantau bahwa trend *turnover* di PT. Sukuntex Kudus mengalami fluktuasi setiap tahunnya, dengan rata-rata *turnover* tahunan berada di angka 6,8%. Tingkat kasus *turnover* terendah terjadi pada tahun 2020, hanya mencapai angka 3%, dibandingkan dengan tahun sebelumnya dan sesudahnya. Alasan karyawan mengundurkan diri dari perusahaan karena karyawan tidak mampu menjaga harmonisasi antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan mencari perusahaan lain yang lebih mengutamakan sisi *work life balance* dalam iklim kinerjanya.



Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya oleh (Anita et al., 2022) dengan mengkombinasikan penelitian dari (Chen et al., 2023). Teori yang

digunakan dalam penelitian ini mengkombinasikan *Social Exchange Theory* (SET) yang sebelumnya menggunakan teori *Spillover theory* dan *Enrichment theory* untuk mengkaji *work life balance*, Teori Dua Faktor yang diusulkan oleh Herzberg yang awalnya menggunakan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow untuk *Job Satisfaction* dan Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) untuk mendukung *Employee well being* dalam memediasi pengaruh *work life balance* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* yang awalnya menggunakan teori *Job Characteristic Model* (JCM). Penelitian ini juga menggunakan metode *survei* pada tenaga kerja di Kota Makassar dengan teknik analisis data menggunakan analisis *Struktural Equation Model* (SEM) dengan alat bantu Amos versi 21.0, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan metode analisis *eksplanatori* dan pendekatan *cross-sectional* kuantitatif pada karyawan di perusahaan. Kebaharuan penelitian ini terletak pada penambahan variabel *employee well being* sebagai variabel intervensi. Berdasarkan fenomena dan perkembangan literatur terkait meningkatnya *turnover* pada sektor formal menjadi hal yang menarik untuk dikaji dalam sebuah model dengan penambahan variabel intervensi *employee well being* serta mengingat masih kurangnya penelitian yang menganalisis perihal *turnover* pada perusahaan yang berperan sebagai supplier dan distribusi. Oleh karena itu, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji dan menganalisis peran *Employee Well Being* dalam memediasi pengaruh *Work Life Balance* dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar.



nusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan *research gap* penelitian terdahulu, maka rumusan penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *Work life balance* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Employee well being* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar ?
2. Apakah *Job satisfaction* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Employee well being* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar ?
3. Apakah *Work life balance* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Turnover intention* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar ?
4. Apakah *Job satisfaction* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Turnover intention* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar ?
5. Apakah *Employee well being* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Turnover intention* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar ?
6. Apakah *Work life balance* berpengaruh tidak langsung terhadap *Turnover intention* melalui *Employee well being* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar ?
7. Apakah *Job satisfaction* berpengaruh tidak langsung terhadap *Turnover intention* melalui *Employee well being* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah diuraikan, maka tujuan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



1. Untuk membuktikan pengaruh langsung *Work life balance* terhadap *Employee well being* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar.
2. Untuk membuktikan pengaruh langsung *Job satisfaction* terhadap *Employee well being* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar.
3. Untuk membuktikan pengaruh langsung *Work life balance* terhadap *Turnover intention* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar
4. Untuk membuktikan pengaruh langsung *Job satisfaction* terhadap *Turnover intention* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar.
5. Untuk membuktikan pengaruh langsung *Employee well being* terhadap *Turnover intention* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar.
6. Untuk membuktikan pengaruh tidak langsung *Work life balance* terhadap *Turnover intention* melalui *Employee well being* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar.
7. Untuk membuktikan pengaruh tidak langsung *Job satisfaction* terhadap *Turnover intention* melalui *Employee well being* pada tenaga kerja sektor formal di Kota Makassar.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan kegunaan antara lain:

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur mengenai *Employee Well Being* serta mendorong peneliti berikutnya untuk melaksanakan penelitian yang mendalam tentang *Turnover Intention* secara general di Sulawesi Selatan.



1.4.2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana bagi pengusaha atau perusahaan dalam rangka mencermati secara bijak terkait kebijakan *Work Life Balance* dan *Job Satisfaction* melalui *Employee Well Being* sebagai bentuk pencegahan dan meminimalisir terjadinya *Turnover Intention*. Selanjutnya diharapkan dapat menambah wawasan bagi perusahaan untuk menetapkan kebijakan *Work Life Balance*, *Job Satisfaction* dan *Employee Well Being* di waktu yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Teori *Social Exchange Theory* (SET)

Social Exchange Theory (SET) merupakan salah satu asumsi dasar yang berpengaruh dalam memahami perilaku di tempat kerja. Beragam penelitian sebelumnya pada beberapa perusahaan di Amerika Serikat serta Jerman menjelaskan bahwa penerapan yang berpusat pada sumber daya manusia memiliki hubungan yang kuat dengan tingkat keuntungan yang lebih tinggi dan pergantian karyawan yang lebih rendah (Kreitner dan Kinicki, 2007). Berbagai permasalahan yang terjadi seperti mogok kerja, *absenteeism* dan *turnover* menunjukkan perlunya keseimbangan antara apa yang diberikan organisasi kepada karyawan atau dukungan organisasi dengan apa yang diinginkan organisasi kepada karyawannya. Harapan untuk mencapai adanya keseimbangan antara apa yang didapatkan dengan apa yang dikehendaki dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) oleh (Blau, 1964.)

Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Walaupun teori Blau dikembangkan sebagai teori perilaku sosial, namun telah digunakan sebagai kerangka kerja untuk memahami perilaku sosial dalam organisasi (Ladd & Henry, 2000). Pada konteks organisasi dan manajemen sumber daya manusia, teori pertukaran sosial telah banyak digunakan untuk meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. Secara spesifik, teori ini telah diaplikasikan untuk menjelaskan anteseden yang dapat



mendorong sikap maupun perilaku positif karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja (Afrianty, 2013). Karyawan cenderung mengembangkan hubungan yang berkualitas terhadap pihak organisasi berdasarkan pengalaman positif yang mereka peroleh dari organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dianggap sebagai salah satu paradigma yang berpengaruh untuk memahami perilaku ditempat kerja (Xanthopoulou et al., 2012). Individu merasa berkewajiban untuk merespon dengan baik dan membayar organisasi, ketika mereka menerima sumber daya ekonomi dan sosio emosional dari organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Teori pertukaran sosial dapat diterapkan dalam konteks *work life balance*, yang menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap kualitas hubungan pertukaran mereka dengan organisasi mereka terkait dengan kesejahteraan dan komitmen mereka terhadap organisasi (Avanzi et al., 2014). Namun hubungan pertukaran semacam itu mungkin tidak terlepas dari tuntutan yang diberikan kepada mereka oleh kehidupan keluarga dan tekanan dari waktu yang dilakukan karena alasan terkait pekerjaan. Penerapan dinamika pertukaran sosial dalam *work life balance* terjadi ketika karyawan merasa bahwa organisasi membantu mereka dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Larasati et al., 2019). Berdasarkan teori pertukaran sosial (SET), ketika organisasi menawarkan kebijakan *work life balance*, karyawan akan merasakan bahwa atasan mereka memahami kesulitan yang mereka hadapi. Karyawan merasa diperhatikan dan didukung oleh

si dan menanggapi dengan meningkatkan perasaan positif mereka



terhadap pekerjaan (Aryee et al., 2005). Perasaan ini mengarah pada hasil yang lebih kuat dan lebih lanjut (Kurtessis et al., 2017).

2.1.2 *Work Life Balance*

Istilah *work life balance* dimulai dengan konsep keseimbangan pekerjaan keluarga karena kedua domain ini terlihat sangat tumpah tindih (Allen et al., 2014). Dinamika antara kedua peran dikaitkan sebagai alasan dari *outcome*, perilaku dan sikap karyawan. Selanjutnya (Allen et al., 2014) menjelaskan bahwa pekerjaan dan kehidupan keluarga individu saling terkait dan secara konsisten saling mempengaruhi. Konseptualisasi awal *work life balance* fokus pada pemerataan sumber daya manusia di berbagai peran pekerjaan dan non pekerjaan (Brough et al., 2020). Seiring berkembangnya pemahaman konsep, muncul beberapa definisi dan pandangan tentang istilah tersebut yang mengarah pada beberapa definisi, cara mengukur dan cara mengoperasionalkannya. *Work life balance* didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani (Fisher et al., 2009).

Work life balance merupakan ukuran perkembangan psikologis dan kesehatan mental setiap individu, termasuk skala tingkat kemandirian dan hubungan positif dengan orang sekitar, seperti keluarga, komunitas, dan rekan kerja. Kesejahteraan psikologis setiap karyawan merupakan salah satu faktor yang tidak dapat dipisahkan atau penting dalam sebuah perusahaan karena kesejahteraan psikologis setiap memiliki pengaruh yang signifikan dalam mengefektifkan kemajuan



perusahaan (Shakir et al., 2018). Korelasi positif antara fleksibilitas tempat kerja dan keseimbangan kehidupan kerja dengan kesejahteraan positif. *Work life balance* adalah kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaannya dengan baik, memenuhi komitmen yang dibuat dengan keluarga dan tanggung jawab lain seperti pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan (Khadija Alameeri, Muhammad Alshurideh, Barween Al Kurdi, 2021).

Selain menjadi hambatan bagi individu, *work life balance* sebagai sebuah konsep telah jadi acuan dalam organisasi dan departemen sumber daya manusia sebagai pengganti kebijakan serta strategi yang dirumuskan agar mengurangi konflik antara lingkungan kerja dan kehidupan. Manajemen sumber daya manusia strategis telah menempatkan *work life balance* menjadi kunci utama dalam mempertahankan manusia sebagai *outcome* organisasi (Harrington & James, 2006). *Work-life balance* merupakan tantangan untuk menggabungkan pekerjaan dengan bagian lain dari kehidupan; kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan, hubungan sosial, dan kesenangan pribadi perlu diseimbangkan (Nurani & Nilawati, 2016). *Work life balance* adalah suatu keadaan yang seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama (Lockwood, 2003). Dalam pandangan perusahaan *work life balance* merupakan tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung perusahaan dimana karyawan lebih fokus pada pekerjaan di tempat kerja.

Work life balance (WLB) mengacu pada investasi yang setara dalam bidang kehidupan pekerjaan dan non-pekerjaan. (Greenhaus et al., 2003) berpendapat

da tiga dimensi *Work life balance* (WLB); (1) keseimbangan waktu yaitu kasikan waktu yang sama untuk pekerjaan dan keluarga, (2) keseimbangan



keterlibatan diartikan sebagai keterlibatan mental dengan masalah pekerjaan dan keluarga dan (3) dan keseimbangan kepuasan yaitu kepuasan yang setara dengan keluarga dan pekerjaan (Greenhaus et al., 2003).

Work life balance (WLB) adalah sebuah kontinum dan di satu sisi ketidakseimbangan mendukung keluarga dan di sisi lain ketidakseimbangan mendukung pekerjaan. *Work life balance* (WLB), yang mengacu pada komitmen yang sama dan alokasi waktu untuk masalah pekerjaan dan kehidupan pribadi, dianggap berada di tengah kontinum. Namun, ditemukan bahwa individu dengan *work life balance* (WLB) tinggi belum tentu mengalami kehidupan yang lebih berkualitas atau lebih bahagia daripada yang memiliki konflik kehidupan kerja. Studi oleh (Greenhaus et al., 2003) mengungkapkan bahwa mereka yang mengalami ketidakseimbangan dalam mendukung keluarganya lebih bahagia daripada individu yang menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan mereka (Greenhaus et al., 2003).

Spillover Theory

Awalnya diajukan oleh Willensky (1960), model spillover berdasarkan pada gagasan bahwa ada perpanjangan pengalaman dari lingkungan kerja ke non kerja sedemikian rupa (Khateeb Károly, 2021). Teori ini didasarkan pada gagasan bahwa ada batasan yang tak terbantahkan antara pekerjaan dan keluarga dan suasana hati, sikap, emosi, perasaan, stres dan perilaku dari satu zona ke zona lainnya (Rothbard & Dumas, 2004). Selanjutnya, diasumsikan bahwa ada kesamaan antara apa yang terjadi di satu domain dengan domain lainnya dan *spillover* dapat diartikan positif (Edwards & Rothbard, 2000). *Spillover* positif mengacu pada situasi kepuasan, rasa pencapaian dan kesejahteraan yang diperoleh dari satu



lingkungan ditransfer ke lingkungan lain. Sebaliknya, *Spoillover* negatif terjadi ketika kesulitan dalam satu lingkungan *spillover* ke lingkungan lain, mengakibatkan konsekuensi yang merugikan (Xu et al., 2018).

Enrichment Theory

Sebagian besar sejarah studi *work life balance* didominasi oleh perspektif yang berorientasi pada konflik namun telah terjadi perubahan dalam perspektif kontemporer sebab para peneliti telah mulai melihat hubungan simbiosis potensial antara pekerjaan dan kehidupan. *Enrichment Theory* dikembangkan oleh Powell & Greenhaus (2006) guna menganalisis fenomena proses *enrichment* (pengayaan) yang menghubungkan pekerjaan dan keluarga dan keluarga dengan pekerjaan. Pengayaan diartikan sebagai proses yang terjadi ketika pengalaman dalam satu peran meningkatkan kualitas hidup dalam peran lain. Atau dapat diartikan akumulasi sumber daya psikologis dalam peran tertentu yang dijadikan ke peran lain (Carlson et al., 2011). Model tersebut telah dikemukakan sebagai dua arah sebab pengayaan keluarga ke pekerjaan dan pengayaan pekerjaan ke keluarga telah terbukti terjadi oleh para peneliti.

Walaupun banyak desain serupa dengan *facilitation theory* dan *spillover* positif telah digunakan secara bergantian dengan pengayaan, akan tetapi ada perbedaan mendasar. Pengayaan mewakili memperoleh sumber daya dan pengalaman yang berguna bagi individu menghadapi tantangan hidup. Dengan kata lain, teori pengayaan menjelaskan bahwa peningkatan kinerja peran dalam satu lingkungan juga pada perolehan sumber daya di lingkungan lain. Perbedaan mendasar kedua konsep tersebut yakni pengalaman yang ditransfer dalam *spillover*



belum tentu meningkatkan kehidupan atau meningkatkan kinerja individu di lingkungan lain (Carlson et al., 2011). Sementara fasilitasi diasumsikan terjadi ketika terlibat dalam satu lingkungan menghasilkan keuntungan yang meningkatkan fungsi lingkungan kehidupan lainnya. Perbedaan antara pengayaan dan fasilitasi terletak pada tingkat dimana analisis dilaksanakan. Pengayaan berfokus pada kualitas hidup individu sedangkan fasilitas menyelidiki peningkatan fungsi sistem (Carlson et al., 2011).

Telah terungkap bahwa organisasi yang menjaga karyawannya dapat memperkuat dan menstabilkan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan dengan berinvestasi dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia, strategi *work life balance* (WLB) yang tepat, dan memperhatikan faktor-faktor yang membantu karyawan mencapai keseimbangan yang menguntungkan antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi yang membantu memastikan kesejahteraan (Ma et al., 2021). Sejalan dengan semakin pentingnya kesejahteraan karyawan dan *work life balance* (WLB), penting untuk mengetahui hubungan antara bidang-bidang ini dan mengungkapkan langkah-langkah yang paling efektif untuk memastikan manfaat yang paling berharga tidak hanya untuk individu tetapi juga untuk organisasi.

2.1.3 Teori Hierarki Kebutuhan

Asal usul teori ini dapat ditelusuri kembali ke tahun 1950-an ketika Abraham Maslow memberikan garis besar Teori Kebutuhan, berpendapat bahwa individu yang puas harus memiliki lima kebutuhan mendasar yang harus dipenuhi dan kebutuhan

yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri (Berberoglu, 2018). Lebih lanjut



Maslow menjelaskan jenis kebutuhan individu, yaitu kebutuhan fisiologis merangkul kebutuhan untuk memuaskan rasa lapar, haus, dan kelelahan, kebutuhan keamanan merangkul kebutuhan untuk bebas secara fisik dari bahaya, kebutuhan sosial merangkul kebutuhan akan cinta, mempengaruhi dan rasa memiliki, kebutuhan penghargaan merangkul kebutuhan untuk diakui dan untuk mencapai, dan terakhir, kebutuhan aktualisasi diri merangkul kebutuhan individu untuk mencapai potensinya dalam bidang keahlian tertentu. Individu yang mengaktualisasikan diri pada akhirnya mencapai kepuasan dengan berfokus pada tugas, bentuk kerja, atau misi tertentu dengan ciri-ciri yang melayani tujuan yang lebih tinggi selain kepuasan diri (Aboobaker et al., 2019). Teori tersebut berpendapat bahwa kebutuhan berada dalam urutan hierarkis mulai dari yang paling banyak hingga yang paling sedikit dan pekerja puas jika ada kebutuhan tertentu (Yousaf et al., 2018).

Adapun Kelima kebutuhan tersebut, dapat terlihat pada gambar dibawah ini



Gambar 2.1 Konsep Hirarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow

Gambar 2.1. menjelaskan bahwa kebutuhan fisiologis yang dibutuhkan yakni tempat untuk bekerja, gaji bulanan tetap, lingkungan kerja yang fasilitas – fasilitas penunjang dan tempat istirahat. Kebutuhan *safety* p kontrak kerja formal, tunjangan –tunjangan dari perusahaan (transportasi,



makan, dll), skema pensiun serta asuransi kesehatan juga harus diperhatikan. Mengelola kebutuhan sosial karyawan biasanya dapat dilakukan dengan melakukan rotasi divisi maupun departemen, selain itu mengadakan kegiatan-kegiatan sosial ataupun *outbound* juga dapat dilakukan. Perusahaan dapat memberi penghargaan atas kontribusi karyawan dengan memberi pujian dan mengadakan acara penghargaan atas pencapaian para karyawan. Kebutuhan ini sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan rasa percaya diri atas hasil kerja keras mereka. Pemenuhan *self actualization* dapat dilakukan perusahaan melalui pengembangan, pelatihan, pendampingan dan kesempatan untuk promosi memungkinkan karyawan untuk menjadi versi terbaik dari dirinya dan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Teori Dua Faktor yang diusulkan oleh Herzberg adalah teori kepuasan kerja terkenal lainnya yang menekankan motivasi dan kebutuhan tingkat tinggi dalam motivasi individu dalam organisasi (Dirar et al., 2019). Menurut (AL-Maaitah et al., 2021); Ada dua faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja individu yaitu faktor higiene dan motivator. Yang pertama adalah preventif dan mencakup gaji, tunjangan, kondisi kerja, dan kebijakan, dan jika diabaikan, kebutuhan ini dapat menyebabkan ketidakpuasan. Sebaliknya, faktor terakhir memotivasi dan merangsang dan menginspirasi karyawan, menghasilkan kepuasan dan peningkatan kinerja mereka dalam industri yang mencari hal yang sama dari para pekerjanya, Faktor di bawah motivasi adalah penugasan kerja yang bermakna, pengakuan positif, dan rasa penting perusahaan bisnis. Kepuasan kerja dan penyebab ketidakpuasan berbeda,



kepuasan tergantung pada motivator sedangkan ketidakpuasan tergantung pada faktor kebersihan (Aboobaker et al., 2019).

Disamping itu McClelland mengembangkan suatu bentuk motivasi yaitu motivasi berprestasi. Pentingnya motivasi berprestasi akan menumbuhkan sikap yang positif bagi manusia. Saking termotivasinya seseorang pada suatu prestasi, ia akan selalu menerima dengan senang respon atau nasihat serta saran tentang cara meningkatkan prestasinya. McClelland (1961) mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial yang dapat dilepaskan atau dikembangkan tergantung pada dorongan motivasi individu, serta didukung oleh situasi dan kesempatan yang tersedia. Dengan demikian, motivasi dapat mengerahkan cadangan energi potensial tersebut. McClelland terpusat pada tiga bentuk kebutuhan, yaitu: 1) kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*) disingkat nAch, 2) kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*) disingkat nPow, dan 3) kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*) disingkat nAff.

McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan prestasi mempunyai dua indikator, yaitu: (1) Kemampuan adalah kecakapan dalam menguasai beberapa keahlian yang sudah menjadi bawaan sejak lahir atau dari latihan yang digunakan untuk mengerjakan sesuatu yang berwujud tindakan. (2) Kreativitas adalah kemampuan seseorang dalam menciptakan sesuatu yang baru, baik melalui pikiran maupun karya yang berbentuk sesuatu yang baru. Untuk kebutuhan akan kekuasaan mempunyai dua indikator penting, yaitu: (1) Aktualisasi diri adalah tersedianya

tan bagi seseorang untuk mengembangkan kemampuannya sehingga menjadi kemampuan nyata dalam rangka untuk mendapatkan kekuasaan.



(2) Kekuasaan merupakan kemampuan seseorang dalam memperoleh sesuatu dengan cara yang dikehendakinya. Dan kebutuhan afiliasi mempunyai dua faktor, yaitu: (1) Gairah kerja adalah perwujudan dari moral dan semangat kerja yang tinggi. Motivasi tersebut muncul jika seseorang tersebut mempunyai niat dan keinginan dalam mengerjakan tugasnya. (2) Interaksi dengan orang lain adalah suatu komunikasi yang dilakukan dengan orang lain, pada dasarnya setiap individu tidak dapat hidup sendiri dan saling membutuhkan dengan individu yang lain.

Dengan adanya teori ini perusahaan dapat membantu memenuhi kebutuhan karyawan dan memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan, dapat mengurangi *turnover* dan tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.

Teori hierarki kebutuhan digunakan untuk menerangkan hubungan antara variabel dalam penelitian ini. Kebutuhan seseorang harus dipenuhi agar mereka termotivasi untuk bekerja. *Job satisfaction* karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Sehingga dapat menghindari *Turnover Intention*.

2.1.4 Job Satisfaction

Job satisfaction mulai mendapat perhatian sejak akhir tahun 1970-an. Studi paling awal yang dapat ditemukan dilakukan oleh (Mobley et al., 1978). Kepuasan kerja dikaitkan dengan kepemimpinan individu tersebut dalam bekerja, hal ini merujuk pada perasaan seorang spesialis akan pencapaian dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat didefinisikan dalam banyak istilah; Namun, tingkat kepuasan kerja pada setiap karyawan berbeda-beda. Kepuasan kerja dapat disebut sebagai

yang berhubungan dengan derajat karyawan apakah mereka menyukai atau menyukai pekerjaan mereka saat ini.



Job satisfaction sebagai fenomena yang penting, telah banyak didiskusikan dan diteliti. Untuk memahami konsep kepuasan kerja dibutuhkan waktu untuk mendalami bagaimana jenis-jenis kepuasan kerja yang berhubungan dengan variabel lainnya. Sebagai faktor utama dari sikap karyawan yang diarahkan pada pekerjaan mereka dan lingkungannya, kepuasan kerja memiliki banyak definisi ilmiah dan saling melengkapi (Masemola, 2011). Selanjutnya (L. L. M. and P. E. Spector, 2013) mendefinisikan *Job satisfaction* sebagai perasaan total individu tentang pekerjaan mereka dan sikap yang mereka miliki terhadap berbagai aspek dari pekerjaan mereka serta sikap dan persepsi yang akibatnya dapat mempengaruhi tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi. Secara umum, cara mengukur *Job satisfaction* adalah dengan melihat seberapa banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang. Semakin banyak aspek yang terpenuhi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki seseorang. Perasaan puas umumnya dicirikan sebagai suatu perasaan positif yang kemudian memberi dampak bagi perilaku yang positif dalam diri seseorang.

(Luthans, 2011) membagi dimensi *job satisfaction* karyawan menjadi lima; pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi pekerjaan, pengawasan dan rekan kerja. Tingkat kepuasan karyawan memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan, terutama mereka yang dianggap sebagai karyawan bertalenta tinggi. Karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah cenderung memutuskan untuk berhenti dari organisasi dengan harapan menemukan pekerjaan yang lebih baik, begitupun sebaliknya (Oosthuizen et al., 2019). Karyawan akan mempertahankan kepuasan kerja yang tinggi, jika mereka merasa bahwa kapasitas,



pengalaman dan nilai mereka dapat dimanfaatkan dengan baik di tempat kerja serta tersedianya peluang dan penghargaan untuk mengembangkan karir kedepannya. Secara umum, cara untuk mengukur kepuasan kerja yaitu dengan melihat seberapa banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang. Semakin banyak aspek yang telah terpenuhi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki orang tersebut. Perasaan puas umumnya dicirikan sebagai suatu perasaan positif yang selanjutnya membawa dampak perilaku yang positif dalam diri seseorang. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan *job satisfaction* sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut.

Karakteristik *Job satisfaction* merupakan suatu hal yang kompleks sebab terdapat banyak elemen dalam pekerjaan serta interaksi dalam lingkungan kerja yang bisa menjadi bahan pertimbangan bagi seorang individu dalam mengukur kepuasan kerja. Pengukuran tingkat *job satisfaction* akan lebih mudah dilakukan dengan cara menentukan hal apa saja yang membuat seseorang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Sementara (Howard & Bull, 2005) menyatakan bahwa konsep *job satisfaction* sangat rumit dan sulit untuk dipahami kecuali jika variabel-variabel yang memotivasi karyawan dalam pekerjaannya diketahui dan dipahami. Menurut (Galup et al., 2008) ditemukan tujuh indikator sumber ketidakpuasan dari karyawan di Amerika, yakni: stres kerja, gaji, promosi, pekerjaan, jaminan (*security*), atasan (*supervisor*) dan rekan kerja. Selain itu faktor penting dari *job satisfaction* adalah ri karyawan terhadap lingkungan kerja. Yousef (2000) menjelaskan bahwa



ada beberapa variabel yang berkaitan dengan hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

2.1.4.1 Aspek-aspek *Job satisfaction*

(L. L. M. and P. E. Spector, 2013) menyatakan bahwa aspek-aspek dari *Job satisfaction*, yaitu :

- a. Upah merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan untuk suatu pekerjaan yang telah dilakukan pada perusahaan atau organisasi. Hal tersebut mencakup kepuasan karyawan terhadap pembayaran dan kenaikan upah yang diberikan oleh perusahaan.
- b. Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini mencakup kepuasan karyawan akan kesempatan promosi jabatan yang diperoleh di tempat kerja.
- c. Supervisi merupakan aktivitas yang harus dilakukan oleh seseorang pemimpin/supervisor berkaitan dengan peran kepemimpinan yang diembannya dalam rangka menjaga kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Hal tersebut mencakup kepuasan karyawan terhadap fungsi manajerial atasannya.
- d. Tunjangan ialah komponen di luar pendapatan utama atau gaji. Hal ini mencakup kepuasan karyawan terhadap *benefits* yang diperoleh dari perusahaan.
- e. Pengakuan merupakan pengakuan positif terhadap karyawan atas apa yang mereka kerjakan untuk perusahaan. Hal tersebut mencakup kepuasan terhadap penghargaan yang diperoleh ketika karyawan melebihi ekspektasi pekerjaan atau memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perusahaan.



- f. Kebijakan yaitu arah/tindakan yang menjadi pedoman oleh karyawan dalam melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini mencakup kepuasan terhadap aturan dan prosedur yang terdapat di perusahaan.
- g. Rekan kerja ialah seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai posisi sederajat untuk bekerja sama dalam mendukung setiap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.
- h. Pekerjaan itu sendiri yaitu keadaan dimana karyawan menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Hal tersebut sumber utama kepuasan karyawan terhadap tipe dari pekerjaan itu sendiri.
- i. Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi antar individu dan sangat penting bagi setiap karyawan. Hal ini mencakup kepuasan karyawan terhadap informasi yang terjadi dalam organisasi.

Sementara menurut Robbins dan Judge (2015) indikator *Job satisfaction* yakni

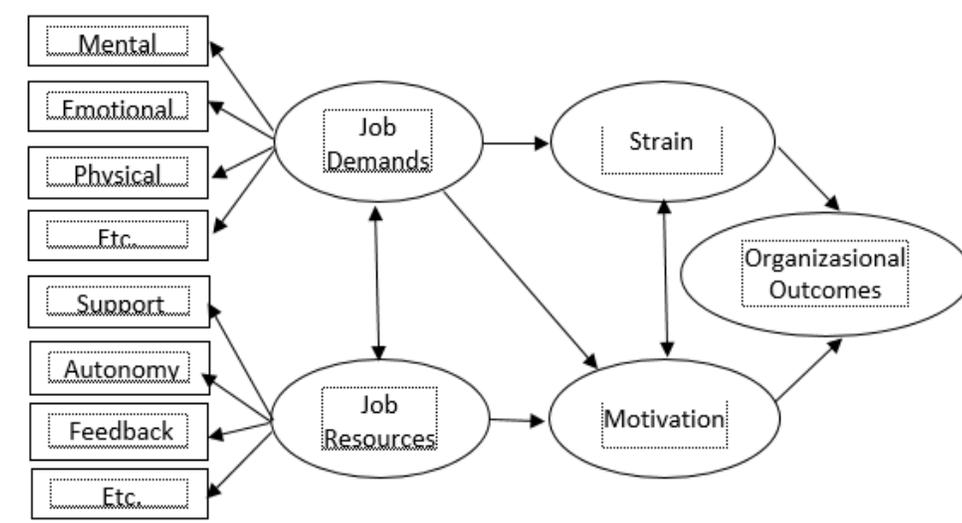
:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji
- c. Promosi
- d. Pengawas atau atasan
- e. Rekan kerja



ori *Job Demands-Resources (JD-R)*

Teori *Job demands-resources* (JD-R) Sebagai perpanjangan dari JCM, dikembangkan oleh (Bakker & Demerouti, 2007). Teori *job demands-resources* menjelaskan setiap pekerjaan memiliki faktor risiko spesifik terkait stres kerja yang dibagi menjadi dua faktor besar, yaitu faktor *demands* (tuntutan kerja) dan *resources* (sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan). Premis kedua dari model JD-R adalah bahwa dua proses psikologis mendasar yang berbeda berperan dalam pengembangan ketegangan dan motivasi kerja, dapat dijelaskan pada gambar dibawah.



Gambar 2.2 Model The Job Demands – Resources

Gambar 2.2. menjelaskan pertama, proses gangguan kesehatan yang dirancang dengan buruk atau tuntutan pekerjaan yang kronis (misalnya beban kerja yang berlebihan, tuntutan emosional) menghabiskan sumber daya mental dan fisik karyawan dan oleh karena itu dapat menyebabkan penipisan energi (yaitu keadaan

1) dan masalah kesehatan (Demetouti et.al, 2001). Menurut Hockey (1993), menggunakan strategi perlindungan kinerja di bawah pengaruh tuntutan



lingkungan. Perlindungan kinerja dicapai melalui mobilisasi aktivasi simpatik (otonom dan endokrin) atau peningkatan upaya subjektif (penggunaan kontrol aktif dalam pemrosesan informasi). Oleh karena itu, semakin besar aktivasi dan usaha maka semakin besar biaya fisiologis bagi individu tersebut. Meskipun penggunaan strategi ini membuat sulit untuk menunjukkan penurunan nyata dalam kinerja tugas utama, menurut teori Hockey, beberapa pola degradasi tidak langsung yang berbeda dapat diidentifikasi. Ini disebut sebagai biaya kompensasi (peningkatan aktivasi atau upaya subjektif), penyesuaian strategi (penyempitan perhatian, peningkatan selektivitas, redefinisi persyaratan tugas), dan efek samping kelelahan (pilihan berisiko, tingkat kelelahan subjektif yang tinggi). Efek jangka panjang dari strategi kompensasi semacam itu mungkin menguras energi individu, yang pada akhirnya mengakibatkan kehancuran. Proses kedua yang diusulkan oleh model JD-R bersifat motivasional, dimana diasumsikan bahwa sumber daya pekerjaan memiliki potensi motivasional dan mengarah pada keterlibatan kerja yang tinggi, sinisme rendah, dan kinerja yang sangat baik. Sumber daya pekerjaan dapat memainkan peran motivasi intrinsik karena mendorong pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan karyawan, atau mereka dapat memainkan peran motivasi ekstrinsik karena berperan penting dalam mencapai tujuan kerja. Dalam kasus sebelumnya, sumber daya pekerjaan memenuhi kebutuhan dasar manusia (Deci dan Ryan, 1985), seperti kebutuhan untuk otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Umpan balik yang tepat mendorong pembelajaran, sehingga meningkatkan kompetensi kerja, sedangkan kebebasan mengambil

n dan dukungan sosial masing-masing memenuhi kebutuhan akan otonomi
tujuan untuk dimiliki. Sumber daya pekerjaan juga dapat memainkan peran



motivasi ekstrinsik, karena menurut model upaya pemulihan lingkungan kerja yang menawarkan banyak sumber daya menumbuhkan kemauan untuk mendedikasikan upaya dan kemampuan seseorang pada tugas kerja (Meijman dan Mulder, 1998),. Dalam hal ini kemungkinan besar tugas akan diselesaikan dengan sukses dan tujuan pekerjaan akan tercapai.

Tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya (*job resources*) merupakan dua faktor besar yang menentukan pencapaian *outcome* organisasi. Tuntutan kerja berhubungan negatif dengan sumber daya, yaitu dengan sumber daya yang tinggi dapat mengurangi tuntutan kerja. Tuntutan kerja yang tinggi mampu meningkatkan stres, sebaliknya sumber daya yang tinggi mampu menurunkan stres. Stres yang tinggi dapat menurunkan produktivitas karyawan, sebaliknya stres yang rendah dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Inti dari model *Job Demands-Resources* (JD-R) (Bakker et al.,2003; Demerouti et al.,2001) terletak asumsi bahwa setiap pekerjaan mungkin memiliki faktor risiko sendiri yang terkait dengan stres kerja, faktor ini dapat diklasifikasikan dalam dua kategori umum yaitu tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan, sehingga merupakan model menyeluruh yang dapat diterapkan ke berbagai pengaturan pekerjaan, terlepas dari tuntutan dan sumber daya tertentu yang terlibat. Tuntutan pekerjaan mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha atau keterampilan fisik dan psikologis (kognitif dan emosional) yang berkelanjutan dan oleh karena itu terkait dengan biaya fisiologis dan

s tertentu. Contohnya adalah tekanan kerja yang tinggi, lingkungan fisik yang menyenangkan, dan interaksi yang menuntut secara emosional dengan klien.



Meskipun tuntutan pekerjaan tidak selalu negatif, Sumber daya pekerjaan mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang salah satunya :

1. Fungsional dalam mencapai tujuan kerja.
2. Mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya fisiologis dan psikologis yang terkait.
3. Merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan pribadi.

Oleh karena itu, sumber daya tidak hanya diperlukan untuk menangani tuntutan pekerjaan, tetapi juga penting dalam hak mereka sendiri. Hal ini sesuai dengan teori karakteristik pekerjaan (Hackman, 1980) yang menekankan potensi motivasi sumber daya pekerjaan pada tingkat tugas, termasuk otonomi, umpan balik, dan signifikansi tugas. Selain itu, hal ini sependapat pada hirarki yang lebih umum dengan teori *Conservation of Resources* (COR) (Hobfoll, 2001) yang menyatakan bahwa motivasi utama manusia diarahkan pada pemeliharaan dan akumulasi sumber daya. Dengan demikian, sumber daya dihargai dengan hak mereka sendiri atau untuk mencapai serta melindungi sumber daya bernilai lainnya. Sumber daya pekerjaan mungkin terletak di tingkat organisasi pada umumnya (misalnya gaji, peluang karir, keamanan kerja), hubungan interpersonal dan sosial (misalnya partisipasi dalam pengambilan keputusan), dan pada tingkat tugas (misalnya variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik kinerja).

Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) digunakan dalam penelitian ini untuk mendukung penjelasan peran *employee well being* dalam memediasi pengaruh *work* *ce* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention*. Dimana *Job Demands-Resources* (JD-R), dipengaruhi oleh dua proses utama yakni pada proses pertama,



proses motivasi sumber daya pekerjaan yaitu dukungan kolegal mempromosikan hasil karyawan yang positif seperti motivasi. Pada proses kedua, proses gangguan kesehatan; tuntutan pekerjaan yakni beban kerja yang tinggi mengarah pada hasil karyawan yang negatif seperti niat berpindah.

2.1.6 Employee Well Being

Istilah *well-being* dikenal sebagai kegembiraan atau kebahagiaan yang dialami oleh orang tersebut. Aristoteles berpendapat bahwa kegembiraan atau kebahagiaan sejati terletak pada pemikiran atau pencapaian sesuatu yang berharga (Sufi, 2016). Seiring waktu, *well being* telah berarti banyak hal bagi berbagai orang. Hanya dalam literatur ilmu organisasi, *well being* dianggap sebagai pengaruh positif, pengaruh negatif, kesehatan mental, kelelahan emosional, kepuasan hidup, kepuasan domain, pengaruh disposisional, kesejahteraan subjektif, psikologis dan emosional (Wright & Doherty, 1998). Hal ini menggerakkan (Rath dan Harter, 2010) mendefinisikan konstruk secara sangat luas sebagai “semua hal yang penting bagi cara kita memikirkan dan mengalami hidup kita”. Bagaimanapun dikonseptualisasikan, kesejahteraan memiliki tiga karakteristik utama yang menentukan. Pertama, kesejahteraan adalah peristiwa fenomenologis (Diener, 1984). Orang-orang baik ketika mereka secara subyektif percaya diri mereka. Kedua, kesejahteraan melibatkan bagaimana kita merasakan, mengalami dan memproses berbagai bentuk emosi. Secara khusus, individu yang lebih baik cenderung mengalami emosi positif dan kurang rentan mengalami emosi negatif. Ketiga, kesejahteraan paling baik dianggap sebagai penilaian global. Artinya kesejahteraan mengacu pada kehidupan seseorang



secara agregat, yaitu dianggap sebagai keseluruhan. Ini adalah perbedaan penting dari konstruksi “kebahagian” lainnya dalam ilmu organisasi sebagai kepuasan kerja.

Well Being didefinisikan sebagai “kombinasi perasaan baik dan berfungsi secara efektif” (Huppert & So, 2013). Tiga faktor kesejahteraan diperiksa fitur itu dalam berteori tentang kesejahteraan karyawan (Bakker & Demerouti, 2007; Spreitzer et al., 2005). (Ryan & Frederick, 1997) menjelaskan manusia bisa menjadi proaktif dan terlibat atau alternatifnya pasif dan terasing, sebagian besar tergantung pada kondisi sosial dimana mereka berkembang dan berfungsi. Oleh karena itu, penelitian yang dipandu oleh teori penentuan nasib sendiri berfokus pada kondisi kontekstual sosial yang memfasilitasi dan mencegah proses alami motivasi diri dan perkembangan psikologis yang sehat. Secara khusus, faktor-faktor yang meningkatkan dan melemahkan motivasi intrinsik, pengaturan diri dan kesejahteraan telah diteliti. Temuan ini mengarah pada postulat tiga kebutuhan psikologis bawaan kompetensi, otonomi dan keterhubungan yang bila terpenuhi akan meningkatkan motivasi diri dan kesehatan mental dan bila digagalkan akan menyebabkan berkurangnya motivasi dan kesejahteraan. Yang juga mempertimbangkan akan pentingnya kebutuhan dan proses psikologis dalam domain seperti layanan kesehatan, pendidikan, pekerjaan, olahrag,agama dan psikoterapi. Selain itu vitalitas subyektif melibatkan perasaan bersemangat dan energik tentang pekerjaan seseorang (Ryan & Frederick, 1997). Keterlibatan perilaku mengacu pada upaya individu untuk mempersiapkan diri dengan baik, produktif dan efektif di tempat kerja (Fredricks et al., 2004). Pertumbuhan



al melibatkan investasi dalam pertumbuhan profesional seseorang melalui dan perencanaan untuk pengembangan keterampilan dan pengetahuan

profesional (Spreitzer et al., 2005). Bersama-sama, ketiga faktor kesejahteraan melintasi “perasaan baik” di tempat kerja (yaitu, vitalitas subjektif), serta “berfungsi secara efektif” dalam kaitannya dengan pekerjaan seseorang (yaitu, keterlibatan perilaku) dan profesi (yaitu, pertumbuhan profesional). Faktor-faktor ini dipilih di atas konstruksi kesejahteraan lainnya (misalnya, pengaruh positif, kepuasan kerja) karena tujuannya adalah untuk menangkap evaluasi kesejahteraan yang aktif dan diinvestasikan, daripada kepuasan umum di tempat kerja.

Employee well being juga disebut kesejahteraan afektif terkait pekerjaan, mengacu pada perasaan subjektif karyawan tentang pengaruh positif atau negatif dalam kaitannya dengan melakukan tugas pekerjaan tertentu dalam lingkungan kehidupan tertentu (Peter J. Hosie, 2010). Secara umum, efek positif dikaitkan dengan perasaan bahagia, sedangkan efek negatif cenderung dipicu oleh ketegangan, tekanan, dan stres yang dialami oleh karyawan yang dituntut untuk memenuhi tuntutan kehidupan secara umum dan pekerjaan sebagai domain spesifik (Peter J. Hosie, 2010). Kesejahteraan karyawan telah menjadi perhatian utama organisasi modern akhir-akhir ini karena semakin banyak karyawan dengan penyakit mental di tempat kerja. Kesejahteraan karyawan dikaitkan dengan kesuksesan profesional yang lebih tinggi, pendapatan yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih tinggi, dan produktivitas secara keseluruhan (Robertson & Cooper, 2010; McCarty et al., 2011).

Kesejahteraan psikologis yang ditentukan oleh penghargaan, hubungan baik dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk merasakan prestasi di tempat kerja adalah kelompok faktor lain yang sangat penting dalam mencegah karyawan berpindah ke perusahaan lain. Faktor-faktor tersebut juga meningkatkan motivasi,



semangat kerja, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Robertson & Cooper, 2011). Desmarais & Savoie (2012) menyatakan bahwa kesejahteraan psikologis di tempat kerja adalah pengalaman positif seseorang selama bekerja yang berkaitan dengan persepsi tentang hubungan interpersonalnya, perkembangannya, kompetensi yang sesuai, pengakuan yang dirasakannya, dan keinginannya untuk terlibat dalam pekerjaan di tempat kerja.

Pada dasarnya, *well being* adalah sebuah konsep yang tidak berwujud dan sulit untuk didefinisikan. *Well being* adalah perasaan positif dan bagaimana seseorang bisa berfungsi secara optimal dan efektif baik secara individu maupun dalam kehidupan sosial (Winefield, 2012; Dodge et al., 2012; Searle, 2008; Diener, 2009). *Well being* dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu : a) Kesejahteraan psikologis menunjukkan tingkat kepuasan terhadap proses lingkungan kerja. b) Fisik kesejahteraan berkaitan dengan tingkat kesehatan karyawan untuk mengurangi kecelakaan atau stres. c) Kesejahteraan sosial menunjukkan kualitas dan kuantitas jaringan sosial. Kesejahteraan bukan hanya tentang kebahagiaan, tetapi mengembangkan kesejahteraan juga berarti menjadi manusia seutuhnya, mendapatkan kepenuhannya dalam hidup, dan memberikan kontribusi kepada masyarakat dan mempengaruhi cara untuk mengatasi tantangan dalam hidup. Individu yang memiliki tingkat kesejahteraan yang tinggi biasanya akan merasa puas dalam hidupnya, memiliki keadaan emosi yang positif, memiliki hubungan yang positif dengan orang lain, dan memiliki tujuan hidup yang jelas.



Cooper (2008) berpendapat bahwa saat ini perhatian khusus diberikan pada kesejahteraan sebagai strategi manajemen bisnis. Oleh karena itu, terjadi perubahan

mendasar dalam persepsi pemberi kerja terhadap kesehatan karyawan dan dampaknya terhadap kesejahteraan keuangan perusahaan secara keseluruhan. Atau pemimpin organisasi menyadari bahwa karyawan yang lebih sehat lebih efisien, dan keuntungan strategis yang nyata di organisasi mana pun dicapai dengan menggabungkan biaya perawatan kesehatan yang lebih rendah dengan produktivitas karyawan yang lebih tinggi. Namun, agar karyawan tetap puas dan produktif, perlu untuk meningkatkan kesejahteraan mereka di tempat kerja. Seperti yang ditunjukkan penelitian sebelumnya, kondisi penting untuk mengalami kesejahteraan dianggap sebagai WLB yang dirasakan oleh karyawan (Boxall & Macky, 2014) karena mempengaruhi produktivitas mereka (Mishra & Kapoor, 2017). Pada dasarnya, kesejahteraan adalah penilaian menyeluruh tentang kehidupan seseorang dan tergantung pada banyak faktor, dengan kehidupan kerja seseorang kepentingan tertentu (Dolan et al., 2008). Berdasarkan (Judge et al., 2008), bekerja merupakan pusat identitas dan keseluruhan seseorang kepuasan dalam bekerja yang sangat penting. Kesejahteraan di tempat kerja berhubungan dengan berbagai perilaku dan sikap di tempat kerja dari kehadiran masalah ketidaksopanan dan pelecehan.

Kesejahteraan karyawan merupakan kesatuan dari kesejahteraan individu atas sebuah pekerjaan yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja (Rizky & Sadida, 2019). Menurut (Purba, 2019) kesejahteraan karyawan adalah hak atau karyawan kelompok atas bagian penjualan mereka dalam organisasi berupa penghargaan tak langsung.

Kesejahteraan karyawan dapat dikatakan sebagai keseimbangan antara upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan peningkatan mereka yang mereka dapatkan. Kurangnya



keseimbangan antara keduanya menyebabkan rendahnya kesejahteraan pada karyawan (Sadida & Fitria, 2018).

Fakta yang dialami manusia di tempat kerja adalah masalah penting yang harus dipahami oleh perusahaan manapun, bukan hanya karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena biaya yang terkait dengan kesehatan yang buruk. Ketidakhadiran karena sakit dan produktivitas yang rendah di tempat kerja telah dikaitkan dengan rasa kesejahteraan yang lebih rendah. Sangat penting untuk melihat kesejahteraan dalam konteks tempat kerja untuk memiliki gambaran yang jelas tentang hubungannya dengan tempat kerja, memungkinkan perusahaan untuk mempromosikan kesejahteraan di antara karyawan mereka. Menurut penelitian sebelumnya menjelaskan kebahagiaan karyawan telah terbukti memiliki dampak yang besar terhadap *turnover* (Page dan Vella-Brodrick, 2009), produktivitas dan biaya tambahan yang berkaitan dengan keberlanjutan organisasi (Page dan Vella- Brodrick, 2009; Wright et al., 2007 (Rau & Griffin, 1999). *Turnover* merupakan perhatian utama bisnis saat ini, karena tingginya biaya yang terkait *turnover*. Karyawan akan terpengaruh oleh konflik peran, yang akan memandu kepuasan Kerja, kesehatan, kesejahteraan psikologis, serta penarikan dan pergantian pekerjaan (Rau dan Hyland, 2002).

2.1.7 Turnover Intention

Intensi *Turnover* telah terbukti menjadi prediktor utama yang mengarahkan pada turnover karyawan, sehingga dimensi kunci yang mempengaruhi *turnover intention* mempengaruhi *turnover* yang sebenarnya (Mobley et al., 2011). *Turnover* juga dipandang sebagai masalah krusial bagi pihak manajemen perusahaan



selama bertahun-tahun karena membawa dampak negatif bagi organisasi seperti hilangnya keahlian, pengalaman dan keterampilan karyawan (Naiemah et al., 2021). Melihat kondisi kerja saat ini, permasalahan *turnover intention* karyawan sukar untuk dihindarkan bahkan di minimalisir (Oosthuizen et al., 2019). Umumnya, perilaku *turnover* karyawan tidak dapat dimonitor secara langsung, melainkan timbul melalui sebuah intensitas. Fenomena ini mengarah pada sikap atau rasa yang timbul dari dalam diri karyawan untuk meninggalkan organisasinya dan melakukan mobilisasi kerja ke perusahaan lain yang di nilai lebih unggul.

Turnover Intention merupakan rencana karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini dengan mencari alternatif pekerjaan dalam waktu dekat Arikunto, Suharsimi (2006). Sebelum karyawan pindah kerja atau keluar dari tempat kerja, muncul niat untuk pindah (Armstrongs, 2014). Jadi *Turnover Intention* bisa diartikan sebagai niat untuk pindah karyawan. Dari penelitian Mobley, menjelaskan bahwa prekursor langsung dari perilaku adalah niat. Lebih lanjut Mobley menyatakan bahwa hubungan antara pergantian dan niat harus lebih kuat dan lebih spesifik, pernyataan niat lebih erat hubungannya dengan waktu, dalam mengukur niat dan perilaku. Perilaku impulsif melemahkan hubungan niat-perilaku. Sehingga dari uraian tersebut dapat disimpulkan prediktor *turnover* adalah niat untuk berhenti. Oleh karena itu, perlu dikaji faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*.

Sebuah tinjauan literatur oleh (Bluedorn, 1982) mengutip 23 studi yang melaporkan hubungan positif yang signifikan antara intensi *turnover* dan perilaku

(Long et, 2014) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah potensi g untuk meninggalkan pekerjaan, yang diklasifikasikan ke dalam perbedaan



antara sukarela dan tidak sukarela serta fungsional atau disfungsional. Setiap jenis pergantian karyawan mempengaruhi organisasi dimana hal itu terjadi pada tingkat yang berbeda-beda. Selanjutnya *turnover intention* menurut (Hussain & Asif, 2012) sebagai keputusan perilaku mental yang berlaku antara pilihan karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dan secara langsung berhubungan dengan *turnover* yang sebenarnya. Kemudian (Osman M. Karatepe and Safoora Shahriari, 2006) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *turnover intention* yang tinggi memiliki semangat kerja yang rendah, memberikan layanan yang buruk dan mengikis upaya pemulihan layanan.

Beberapa tahun yang lalu, *turnover intention* telah menjadi fenomena penting dalam pengaturan manajerial dan administratif yang kemudian masalah ini menjadi masalah bagi banyak organisasi di era modern (Maier et al., 2013). (Arshadi & Damiri, 2013) mendefinisikan *turnover intention* sebagai keputusan sadar untuk mencari peluang kerja alternatif lain pada organisasi lain yang mengakibatkan berbagai faktor penyebab karyawan berniat untuk keluar. (Thirapatsakun et al., 2014) membagi intensi *turnover* karyawan menjadi tiga komponen kognitif tertentu yaitu: berpikir untuk meninggalkan pekerjaan, niat untuk mencari pekerjaan lain, dan niat untuk keluar. (Thirapatsakun et al., 2014) menjelaskan bahwa ada hubungan antara pergantian karyawan yang sebenarnya dan niat untuk keluar. Dengan demikian, niat untuk keluar menciptakan efek langsung pada keputusan *turnover*. Keputusan karyawan untuk keluar memiliki beberapa konsekuensi yang tidak diinginkan baik bagi organisasi

bagi karyawan yang memiliki banyak dimensi.



Keputusan umum karyawan untuk keluar dari organisasi mengakibatkan mereka mencari pekerjaan alternatif atau menerima tawaran pekerjaan dari organisasi lain (Kashyap & Rangnekar, 2014). Dengan demikian, retensi karyawan diperlukan karena keputusan karyawan untuk tetap atau keluar berpotensi merugikan organisasi (Van Rooyen et al., 2010). Penting untuk dicatat bahwa ketika organisasi merekrut orang dengan keterampilan yang sesuai, mereka mengembangkan dan menerapkan strategi retensi untuk mencegah mereka keluar (Smit et.al, 2015). Strategi retensi mencakup langkah-langkah yang diambil oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan. Organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan bersikap proaktif dalam hal memperkenalkan praktik sumber daya manusia yang inovatif yang dapat digunakan sebagai strategi untuk mempertahankan karyawan, yaitu, menawarkan lingkungan kerja yang baik, aman dan sehat, paket kompensasi dan manfaat yang kompetitif, memungkinkan kebebasan karyawan untuk membuat pilihan tentang bagaimana mereka akan melakukan tugas mereka. Selanjutnya, peluang pelatihan, pengembangan karir, kepercayaan dan keadilan antara karyawan dan pemberi kerja, penilaian kinerja yang teratur dan adil, pengembangan potensi dan perencanaan suksesi (Kashyap & Rangnekar, 2014) membantu retensi yang lebih baik. Filwood (2014) menekankan keamanan kerja sebagai strategi untuk mempertahankan karyawan. Armache (2014) juga menekankan bahwa dengan menggunakan strategi retensi, karyawan akan sangat puas dan termotivasi, yang mengarah ke produktivitas yang lebih tinggi dan perputaran karyawan menurun.



Pengembangan Model *Turnover Intention*

Porter dan Steers mengemukakan ekspektasi karyawan merupakan salah satu stimulator yang mempengaruhi keputusan *turnover* (Steel & Lounsbury, 2009). Udechukwu & Mujtaba (2007) menyatakan bahwa sebagian besar model *voluntary turnover* dibuat untuk menjelaskan hubungan langsung dan tidak langsung antar faktor penentu yang berhubungan dengan pekerjaan dan faktor hasil kerja, seperti pergantian karyawan, keinginan untuk keluar, praktik tidak masuk kerja dan lain-lain. Model-model intensi *turnover* menggambarkan kondisi multidisiplin seperti konteks sosial, ekonomi dan psikologis dan multidimensi seperti karyawan, perusahaan/pemberi kerja dan afiliasi sosial dari perilaku *turnover* sukarela di perusahaan.

Model March dan Simon

(March et al., 1979) mengembangkan model intensi *turnover* formal. Pertama, yakni model proses *turnover*, yang menjadi model yang paling banyak mendapat perhatian dari peneliti. Menurut pernyataan March dan Simon, *perceived ease of movent*, yang berarti evaluasi terhadap substitusi atau kesempatan yang dirasakan dan *perceived desirability of movent*, yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, merupakan dua faktor utama yang mengarah pada keputusan *turnover* (Morrell et al., 2001). Walaupun model March dan Simon telah berkembang selama beberapa tahun, namun masih banyak keterbatasan. Pertama, model tersebut lebih bersifat statis dan bukan prosedural dalam meninjau *turnover*. Kedua, banyak faktor penting yang mempengaruhi proses *turnover*, seperti komitmen organisasi dan kepemimpinan,

dalam model March dan Simon (Albaqami, 2016).

Intermediate Linkages Model



Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, seperti teori (March et al., 1979) mengenai kemudahan dan keinginan untuk berpindah dan teori (Porter & Steers, 1973) mengenai ekspektasi yang terpenuhi dan keinginan untuk berhenti. (Mobley et al., 1978) mengajukan model heuristik sebagai pengganti model perputaran deskriptif, yakni model *intermediate linkages*. Mobley pertama kali mengembangkan penjelasan secara ekstensif mengenai pergantian psikologis. Model *turnover* Mobley mempertimbangkan menyangkut faktor eksternal dan hubungan diantara berbagai faktor yang menjadi dasar untuk analisis kuantitatif *turnover*. Namun demikian, model ini gagal untuk menganalisis efektivitas dan biaya *turnover*. Selanjutnya Hom dan Griffeth, yang mengajukan model alternatif *linkages* dari *turnover* sebagai salah satu alternatif teoritis, berpendapat bahwa model *turnover* Mobley memiliki kekurangan bukti empiris dalam membuktikan perbedaan konseptual antara struktur penjelasannya (Hom & Kinicki, 2001).

Model Price dan Mueller

(James L Price, 1973) mengemukakan model kausalitas *turnover*, yang menyatakan bahwa integrasi sosial dalam organisasi merupakan faktor utama yang mempengaruhi keputusan *turnover*. Model Price dan Mueller dikembangkan dari model kausalitas *turnover* dari Price, yang menganalisis faktor penentu kausalitas *turnover* dari tahun 1986 (Morrell et al., 2001). Model Price dan Mueller, dibandingkan dengan teori sebelumnya memberikan daftar prediktor yang menyeluruh seperti faktor normal yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Model Price dan Mueller terdiri



bel eksogen, dimana variabel independen yang mempengaruhi model tetapi pengaruh oleh model tersebut dan variabel endogen yang mengintervensi,

dimana variabel yang mengintervensi antara variabel eksogen serta *turnover* atau proksinya. Variabel eksogen dibagi menjadi tiga bagian yaitu variabel lingkungan (yang didefinisikan oleh Price adalah kesempatan dan tanggung jawab kekeluargaan), variabel individu (seperti pelatihan umum dan profesionalisme, dan lain-lain) dan variabel struktural (seperti rutinitas dan gaji serta lain-lain).

Seiring dengan perkembangan zaman, model kausal Price dan Mueller melakukan perubahan dalam hal penelitian misalnya terkait risiko pekerjaan dan stres kerja dengan menambah variabel eksogen sentralisasi menjadi otonomi dan niat untuk keluar menjadi niat untuk tetap tinggal dan lain-lain (Kim et al., 1996). Perubahan tersebut melengkapi dari model sebelumnya yang mendeskripsikan variabel-variabel dalam model kausalitas Price dan Mueller. Namun demikian, tak dapat dipungkiri keterbatasan dalam penelitian masih tetap ada dalam penelitian ini. Pertama, proses *turnover* tidak dapat dijelaskan secara memadai karena model ini tidak memiliki teori dasar tentang perilaku atau tindakan. Kedua, efek interaksi terkait faktor-faktor penentu *turnover* juga gagal diselidiki (Morrell et al., 2001).

Holtom dkk (2008) menyatakan bahwa model-model *turnover* sebelumnya berfokus pada anteseden tradisional dari masalah ini, misalnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, faktor-faktor lain seperti perbedaan individu serta sifat pekerjaan. Walaupun, sebagian besar penelitian saat ini mengenai *turnover* masih membahas pada teori-teori tradisional dan mempertimbangkan terhadap variabel kontekstual, ukuran perusahaan serta ukuran unit kerja, keadaan pribadi yang negatif

; kelelahan, stres dan pergeseran ke tingkat organisasi serta kelompok yang



lebih kompleks seperti; budaya organisasi, kohesi kelompok, sistem imbalan organisasi, jenis kelamin serta demografi dan lain-lain.

2.1.7.2. Dimensi dan Indikator *Turnover Intention*

(Mobley et al., 1978) menyatakan ada tiga indikator untuk mengukur *turnover intention*, yakni :

a) Berpikir untuk keluar (*Thinking of quitting*)

Seorang individu akan berpikir untuk keluar dari pekerjaannya disebabkan karena adanya rasa ketidakpuasan dari diri karyawan yang pada akhirnya karyawan tersebut akan meninggalkan pekerjaannya saat ini.

b) Mencari alternatif pekerjaan lain (*Intention to search for alternatives*)

Perasaan seorang karyawan yang hendak mencari pekerjaan pada perusahaan lain dikarenakan mereka telah menemukan alternatif pekerjaan yang lebih menjanjikan yang sesuai dengan keahlian mereka.

c) Niat untuk keluar (*Intention to quit*)

Terkadang niat untuk keluar karyawan akan timbul jika telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik yang kemudian diakhiri dengan keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya. Dari beberapa fenomena yang telah terjadi dapat dijadikan sebagai rujukan untuk memperkirakan secara sistematis tentang *turnover intention* karyawan dalam organisasi.

2.2 Tinjauan Empiris



Beberapa penelitian terdahulu sebagai rujukan dalam membangun model penelitian dan dimaksudkan untuk memberi gambaran tentang perbedaan fokus dan hasil penelitian. Berikut hubungan-hubungan penelitian terdahulu yang relevan :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| NO | PENELITI | JUDUL | VARIABEL | HASIL / TEMUAN | PERBEDAAN | PERSAMAAN |
|----|------------------------------------|---|--|--|---|---|
| 1 | Chen et al., (2023) | Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce. | Work design, Retention intention, Job characteristic, Work relationship, Work condition. | Mengungkapkan bahwa otonomi pekerjaan, variasi keterampilan, signifikansi tugas, umpan balik, hubungan kerja, dan kondisi kerja secara tidak langsung memengaruhi niat retensi pekerja muda di China, dengan kesejahteraan karyawan bertindak sebagai mediator. Namun, dampak identitas tugas pada kesejahteraan karyawan dan niat retensi tidak signifikan. | - Work design sebagai Variabel Independent - Retention intention sebagai variabel Dependent. | Employee Well Being sebagai variabel intervening. |
| 2. | Eun-Young Cho and Hwee Wee (2023). | Factors Affecting Nurse Retention Intention: With a Focus on Shift Nurses in South Korea. | Stress response; work-life balance; retention intention. | Niat retensi memiliki korelasi negatif dengan WLB dan grit. Diantaranya, umur, kepuasan kerja, dan grit merupakan faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap retention intention, namun grit memiliki pengaruh terbesar terhadap retention intention. | - Objek penelitian, tenaga medis - Retention intention sebagai variabel Dependent. | Work-life balance sebagai Variabel Independent. |
| | a Nassar (2022). | The Mediating Effect of Organizational and CO-Workers Support on | Organizational Support, Coworker Support, Workplace Fun, Work-Life | Menemukan korelasi yang menguntungkan antara kesenangan di tempat kerja dan keseimbangan | - Workplace Fun - Work-Life Balance sebagai Variabel Independent | Employee Retention sebagai variabel Dependent. |



| | | | | | | |
|----|---|---|--|--|--|---|
| | | Employee Retention in International Non Governmental Organizational in Gaza Strip. | Balance and Employee Retention. | kehidupan kerja. Hubungan antara kesenangan di tempat kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan retensi karyawan dimediasi oleh dukungan supervisor dan rekan kerja. | - Organizational Support dan Coworker Support sebagai variabel intervening. | |
| 4. | Eric Richter et.al, (2022). | Retention intention and job satisfaction of alternatively certified teachers in their first year of teaching. | Self-efficacy, Job satisfaction, Personality Support Teacher well-being, Turnover Attrition Onboarding | Menunjukkan bahwa ekstraversi dan dukungan sosial yang dirasakan berhubungan positif dengan niat retensi dan kepuasan kerja. Selain itu, self-efficacy berfungsi sebagai mediator. | - Objek penelitian, tenaga pendidik. - Self-efficacy sebagai variabel intervening . - Retention intention sebagai variabel Dependent. - Support sebagai Variabel Independent. | Job satisfaction sebagai variabel Dependent. |
| 5. | Bidisha Lahkar Das dan Mukulesh Baruah, (2013). | Employee Retention: A Review of Literature | Human resources, employee retention, job satisfaction. | Faktor retensi karyawan memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja. Jika faktor-faktor ini ada dalam organisasi maka kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan atau beralih ke pekerjaan lain akan berkurang. Dengan demikian kepuasan kerja serta perputaran karyawan selalu berkorelasi negatif satu sama lain. | Studi Literatur | - Job satisfaction sebagai variabel Dependen - Employee turnover sebagai variabel Dependent. |
| | el et al.). | The Effect of Retention Factors on Organisational Commitment: An | Retention factors, organisational commitment | Faktor penjelas yang paling relevan adalah kompensasi, karakteristik pekerjaan, | - Retention factors sebagai variabel independen - Organisational commitment | Objek penelitian karyawan. |



| | | | | | | |
|----|-----------------------------------|--|--|--|---|---|
| | | Investigation of High Technology Employees | | dukungan supervisor, dan kebijakan kerja/kehidupan, yang tampaknya memiliki pengaruh signifikan secara statistik terhadap pengembangan komitmen organisasi pada karyawan teknologi tinggi. | sebagai variabel Dependent. | |
| 7. | Sumanarathna & Samarakoon (2019). | The Effect of Work-life Balance Policies on the Retention Intention of Executive Women Employee in Information | Work-life Balance Policies, Retention Intention, Women Employees. | Kebijakan work-life balance berpengaruh positif terhadap retensi karyawan wanita eksekutif. | Women Employees Retention intention sebagai variabel Dependent. | Work-life Balance sebagai Variabel Independent |
| 8. | Rebecca J. Collie, (2023). | Teacher well-being and turnover intentions: Investigating the roles of job resources and job demands | Behavioural engagement, job demands, job resources, personality, professional growth, subjective vitality, teacher well-being. | Sumber daya pekerjaan secara umum berhubungan positif dengan faktor kesejahteraan, sedangkan tekanan waktu berhubungan negatif dengan vitalitas, tetapi berhubungan positif dengan keterlibatan perilaku. Selain itu, keterkaitan dengan rekan kerja dan vitalitas subyektif berhubungan negatif dengan niat berpindah, sedangkan kebalikannya berlaku untuk kepemimpinan yang menggagalkan otonomi dan tekanan waktu. | Objek penelitian tenaga pendidik. | - Well-being sebagai variabel intervening - Turnover Intention sebagai variabel Dependent. |
| | Heerden (2022). | Walking the Tightrope of Job Demands and Resources: | Job involvement, turnover intention, | Menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik antara | Work Engagement sebagai Variabel intervening. | Turnover Intentions sebagai |



| | | | | | | |
|-----|------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | Leveraging work Engagement to Counter Turnover Intentions of Information Technology Professionals. | information technology professionals, job demands, job resources, South Africa, banking industry, indirect effect. | sumber daya pekerjaan, keterlibatan kerja dan niat berpindah. Tuntutan pekerjaan memoderasi hubungan antara sumber daya pekerjaan dan keterlibatan kerja, sementara keterlibatan kerja memediasi hubungan antara sumber daya pekerjaan dan niat berpindah. | | variabel Dependent. |
| 10. | Anita et.al, (2022). | Pengaruh <i>Work-Life Balance dan Work Satifaction terhadap Turnover Intention</i> Karyawan Kontrak PT.Sukuntex – Spinning Kudus | Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Niat Berpindah | Menunjukkan bahwa work-life balance dan kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap keinginan pindah karyawan kontrak PT Sukuntex – Spinning Kudus. | Objek penelitian Karyawan kontrak. <i>Employee well being</i> sebagai variabel intervening | Work-Life Balance, Work Satifaction sebagai Variabel Independent Turnover Intention sebagai variabel Dependent |
| 11. | Muhammad Azmi et.al, (2021). | Mediating Role of Job Satifaction In the Effect of Work – Life Balance and Work Passion on Turnover Intention. | Work-life balance, work passion, job satisfaction, turnover intention. | Menunjukkan bahwa variabel work-life balance dan work passion berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Work life balance dan work passion berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap turnover intention; kepuasan kerja secara signifikan dapat memediasi pengaruh antara worklife balance dan work passion terhadap turnover intention. | Work passion sebagai Variabel Independent Job satisfaction sebagai variabel intervening. | Work-Life Balance sebagai Variabel Independent Turnover Intention sebagai variabel dependent. |
| | nah et al.,) | The impacts of job satisfaction, organizational | Job satisfaction, organizational commitment | Menunjukkan bahwa turnover intention berhubungan | Organizational commitment Job stress sebagai | Job satisfaction sebagai |



| | | | | | | |
|-----|----------------------------|--|---|--|---|--|
| | | commitment and job stress on turnover intention: A case in the Malaysian manufacturing | and job stress on turnover intention. | negatif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan. Dan turnover intention berhubungan positif serta signifikan dengan stres kerja karyawan. | variabel independent. | variabel independent turnover intention sebagai variabel dependent. |
| 13. | AL-Maaithah et al., (2021) | The Impact of Job Satisfaction on the Employees Turnover Intention at Public Universities (Northern Border University) | Job satisfaction, Turnover Work motivation, Work quality, Workforce environment, Working conditions | Tingkat kepuasan kerja staf administrasi tinggi dan tingkat tersebut dipengaruhi oleh jenis kelamin, dengan anggota staf laki-laki lebih puas daripada rekan perempuan. staf dengan masa kerja lebih pendek memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada staf dengan masa kerja lama. Kepuasan kerja yang lebih tinggi juga berlaku bagi mereka yang memiliki kualifikasi dan tingkat pekerjaan yang lebih rendah, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kualifikasi dan tingkat pekerjaan yang tinggi. | Objek penelitian pada staf perguruan tinggi. | Job satisfaction sebagai variabel independent Turnover Intention sebagai variabel dependent. |
| 14. | Jerez-Jerez, (2021) | Exploring waiters' occupational identity and turnover intention: A qualitative study focusing on Michelin-starred restaurants in London. | Occupational identity Employer branding Self-concept Work interaction Reactance stereotype Employee turnover intention. | Menunjukkan hubungan antara identitas pekerjaan dan niat berpindah, menunjukkan bahwa individu yang gagal mewujudkan pengalaman konstruksi identitas pekerjaan lebih mungkin untuk | Occupational identity sebagai variabel intervening. | Turnover intention. sebagai variabel dependent. |



| | | | | | | |
|-----|------------------------------|--|---|--|---|--|
| | | | | meninggalkan peran tersebut. | | |
| 15. | Lestari & Margaretha, (2021) | Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. | Work life-balance, Job engagement Turnover intention Y generation. | Menunjukkan tidak ada pengaruh work life balance terhadap job engagement; namun ditemukan adanya pengaruh work-life balance terhadap turnover intention. | Objek penelitian pada generation Y - Job engagement | - Work life-balance sebagai variabel independent - Turnover intention sebagai variabel dependent. |
| 16. | Adriano & Callaghan, (2020) | Work-life balance, job satisfaction and retention: Turnover intentions of professionals in part-time study. | Turnover intentions; intent to quit; withdrawal intentions; work-life balance, retention, staff development; human resources. | Menunjukkan adanya konfigurasi dari pengaruh moderasi dan mediasi terkait keseimbangan kehidupan kerja konflik pada kelompok tersebut. | Objek penelitian pada staf perguruan tinggi. | - Work-life balance - job satisfaction sebagai variabel independent. |
| 17. | Nurwijayanti & Iqomh, (2018) | Work Life Balance, Turnover Intention, And Organizational Commitment in Nursing Employees at X Hospital, Tangerang, Indonesia. | Work Life Balance, Turnover Intention, and Organizational Commitment. | WLB berpengaruh positif signifikan terhadap TI. WLB berpengaruh positif signifikan terhadap OC, OC tidak berpengaruh langsung terhadap TI, WLB dan OC secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap TI, dan OC bukan variabel intervening antara WLB dan TI. | Objek penelitian tenaga medis. - Organizational Commitment sebagai variabel intervening. | - Work Life Balance sebagai variabel independent - Turnover Intention sebagai variabel dependent. |
| 18. | Peter Holland, et al., 2019. | The impact of perceived workload on nurse satisfaction with work-life balance and intention to leave the occupation. | Workload Intention to leave Work-life balance Retention High involvement work practices (HIWPs) Nursing. | Menunjukkan bahwa beban kerja yang dirasakan berhubungan dengan peningkatan niat untuk meninggalkan pekerjaan dan dimediasi oleh kepuasan perawat dengan keseimbangan kehidupan kerja. Jika dukungan organisasi diberikan melalui | Objek penelitian tenaga medis. - Work-life balance sebagai variabel intervening. | Intention to leave sebagai Variabel Dependent. |



| | | | | | | |
|-----|-----------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | HIWP, hal ini dapat mengurangi niat tersebut. | | |
| 19. | Fayyazi & Aslani, (2015). | The impact of work-life balance on employees' job satisfaction and turnover intention; the moderating role of continuance commitment. | Work-life balance; Turnover intention; Job satisfaction; Continuance commitment. | WLB memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja, dan hubungan negatif yang signifikan dengan niat berpindah. Selain itu, kepuasan kerja sepenuhnya memediasi hubungan WLB – turnover intention. | - Job satisfaction - Turnover intention; sebagai variabel intervening. - Continuance commitment. Sebagai variabel dependent. | Work-life balance sebagai variabel independent. |
| 20. | Brunetto et al., (2012) | Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational Commitment and turnover intentions in policing. | Motional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions. | Kecerdasan emosional mengarah pada kepuasan kerja dan kesejahteraan, dengan hubungan jalur positif yang mengarah pada keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi, sehingga memengaruhi niat berpindah. Komitmen organisasional ditemukan memediasi sebagian hubungan kausal antara employee engagement dan turnover intentions. | - Emotional intelligence sebagai variabel independent. - Job satisfaction. | - Turnover intentions sebagai variabel Dependent - Well-being sebagai variabel moderating |
| 21 | Asta Stankeviciene et.al, (2021). | The Mediating Effect of Work Life Balance on The Relationship Between Work Culture and Employee Well Being | Well-being, work culture, temporal flexibility, supportive supervision, operational flexibility, work-life balance, mediator analysis. | Efek langsung dari budaya kerja pada kesejahteraan jauh lebih kuat daripada yang dimoderasi oleh efek tidak langsung dari WLB. | Work Culture, temporal flexibility, supportive supervision, operational flexibility sebagai Variabel Independent. | Employee Well Being sebagai variabel Dependent. |
| | tina dan | Effect of Work Life Balance, | Employee Performance, | Employee well-being secara | - Job Demands | Employee Well Being sebagai |



| | | | | | | |
|----|-------------------------------------|--|--|---|--|---|
| | Aslam Mei Nur (2021). | Job Demand, Job Insecurity on Employee Performance at PT Global Jaya Lautan Global with Employee Well Being as Mediation Variabel | Employee Well Being, Job Demands, Job Insecurity, Work Life Balance | parsial dapat memediasi pengaruh work-life balance dan job insecurity terhadap kinerja karyawan, sedangkan employee well-being dapat sepenuhnya memediasi pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap kinerja karyawan. | Job Insecurity sebagai Variabel Independent. | variabel Dependent. |
| 23 | Nina Nurhasanah et.al, (2023) | The Effect of Job Satisfaction, Work-Life Balance and Psychological Well-Being on Employee Performance at PT. JAS | Job Satisfaction, Work Life Balance, and Psychological Well Being on Employee Performance. | - Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai - Variabel Work-Life Balance tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan - Variabel Psychological Well Being berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan - Variabel kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh secara keseluruhan terhadap kinerja karyawan | Employee Performance sebagai Variabel Dependent. | Job Satisfaction Work Life Balance sebagai Variabel Independent |
| 24 | Putri Fajar Handayani dan J (2023). | The Role of Work Life Balance, Workplace Discomfort Behavior, Psychological Well Being, and Employee Assistance Program on Job Satisfaction. | Work-life Balance; Workplace Incivility Behavior; Psychological Well-being; Employee Assistance Program; Job Satisfaction. | Menunjukkan bahwa Work-life Balance, Workplace Incivility Behavior, Psychological Well-being, dan Employee Assistance Program berpengaruh | Workplace Incivility Behavior -Psychological Well-being Employee Assistance Program sebagai Variabel Independent: Job Satisfaction | Work-life Balance sebagai Variabel Independent. |



| | | | | | | |
|-----|--|---|--|---|--|--|
| | | | | terhadap Job Satisfaction. | sebagai variabel Dependent. | |
| 25 | Onur Emre & Stan De Spiegeleare, (2021). | The role of work-life balance and autonomy in the relationship between commuting, employee commitment and well-being. | Commuting; autonomy; work-life balance; European Working Conditions Survey. | Menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memediasi sebagian dari hubungan dan otonomi dapat bertindak sebagai penyangga terhadap efek waktu perjalanan pada komitmen dan kesejahteraan. | - Commuting; autonomy sebagai Variabel Independen. - Work-life balance sebagai Variabel moderating commitment sebagai variabel Dependent. | Well-being sebagai variabel Dependent. |
| 26. | Norizan Baba Rahimiy et.al, (2020). | Linking Work-Life Balance and Employee Well-Being: Do Supervisor Support and Family Support Moderate the Relationship | Work-life balance; Individual well-being; Supervisor support; Family support. | WLB karyawan mempengaruhi kepuasan karir dan kesejahteraan psikologis. Selain itu, dukungan atasan dan dukungan keluarga ditemukan tidak memoderasi hubungan antara WLB dan kesejahteraan individu. | - Work-Life Balance - Family Support sebagai Variabel Independent - Supervisor Support sebagai Variabel moderating. | Well Being sebagai variabel Dependent. |
| 27 | Thilagavathy S. and Geetha S.N., (2020) | Work-life balance a systematic review. | Culture, Work-life balance, Flexibility, Individual's ability to balance work-life, Support system, WLB policy utilization, Societal cultur. | Menunjukkan kesenjangan penelitian dan ruang lingkup untuk penelitian masa depan di bidang WLB. | Studi Literatur | Work-life balance |
| 28 | Florica Ortan, , 2020. | Self-Efficacy, Job Satisfaction and Teacher Well-Being in the K-12 Educational System. | Job satisfaction; self-efficacy; collegiality; working conditions; student behavior; | Menunjukkan bahwa self-efficacy, promosi, perilaku siswa yang positif, dan kondisi kerja berpengaruh | Objek penelitian, tenaga pendidik. Self-efficacy - Well-being sebagai | Job satisfaction sebagai variabel Dependent. |



| | | | | | | |
|----|--|--|--|---|--|---|
| | | | professional developmen; well-being. | signifikan terhadap kepuasan kerja. | indikator penilaian. | |
| 29 | Niko Sudibjo and Theresia Sutarji, 2020. | The roles of job satisfaction, well-being, and emotional intelligence in enhancing the teachers' employee Engagements | Emotional intelligence Job satisfaction Well-being Employee engagements. | Menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kesejahteraan, dan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap employee engagement guru di SDS Pelangi Kasih Jakarta. | - Well-being sebagai Variabel Independent - Emotional intelligence sebagai Variabel moderating - Employee engagements sebagai variabel Dependent. | Job satisfaction sebagai Variabel Independent. |
| 30 | Stephen Wood, (2018). | Work-life balance supports can improve employee well-being. | Work-life balance, employee well-being. | Menegaskan bahwa dukungan pekerjaan-non-pekerjaan memiliki efek yang signifikan bagi pengguna. | Job Satisfaction sebagai variabel Dependent. | - Work-life balance sebagai Variabel Independent - Employee well-being sebagai variabel Dependent. |
| 31 | Disertasi Dian Intan TangKeallo (2023) | Peran <i>Work life balance</i> dan dukungan sosial dalam membentuk kepuasan kerja dan <i>work engagement</i> untuk mengurangi <i>turnover intention</i> pada pekerja perempuan Industri Perbankan Sulawesi Selatan | <i>Work life balance</i> , dukungan sosial, <i>turnover intention</i> , kepuasan kerja, <i>work engagement</i> | Menunjukkan work life balance tidak berpengaruh terhadap turnover intention dan kepuasan kerja berpengaruh negatif pada turnover intention | Objek Penelitian Pekerja Perempuan pada Perbankan Sulawesi Selatan Teori Job demand resources (JD-R) digunakan untuk mendukung <i>Employee well being</i> dalam memediasi hubungan <i>work life balance</i> dan <i>job satisfaction</i> terhadap <i>turnover intention</i> Teori Dua Faktor yang diusulkan oleh Herzberg | - Work life balance, kepuasan kerja dan turnover intention - Teori pertukaran sosial (SET) digunakan untuk mengkaji work life balance. |



| | | | | | | |
|----|-----------------------------------|--|--|--|--|--------------------|
| | | | | | digunakan untuk mengkaji <i>Job Satisfaction</i> terhadap turnover intention | |
| 32 | Disertasi Randy Tangdialla (2023) | Pengaruh training satisfaction, reward satisfaction dan efek mediasi organizational culture engagement serta organizational citizenship behavior terhadap turnover intention pada Perbankan Sulawesi Selatan | Tranining satisfaction, reward satisfaction, organizational culture engagement, organizational citizenship behavior dan turnover intention | - Training satisfaction dan reward satisfaction berpengaruh terhadap organizational culture engagement - Training satisfaction dan reward satisfaction berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior - Tranining satisfaction dan reward satisfaction tidak berpengaruh terhadap turnover intention | Objek Penelitian pada Perbankan Sulawesi Selatan. Variabel Tranining satisfaction, Reward satisfaction, Organizational culture dan Engagement, organizational citizenship Behavior Teori pertukaran sosial digunakan untuk memahami perilaku di tempat kerja Teori Job demand resources digunakan untuk keterlibatan karyawan. | Turnover Intention |

