

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan suatu organisasi. Suatu entitas organisasi tentunya tidak dapat berjalan tanpa adanya campur tangan manusia yang mengoperasikan pekerjaan-pekerjaan keseharian organisasi tersebut. Oleh karena itu manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan dalam menjalankan suatu organisasi. Dengan mempunyai pengelolaan sumber daya manusia yang baik Organisasi dapat menjalankan tujuan organisasi dan operasional mereka dengan cara yang lebih efisien, serta dengan produktivitas yang lebih tinggi. Dalam upaya untuk mengefisiensikan Manajemen sumber daya manusia tentunya ada beberapa aspek-aspek penting yang perlu diperhatikan di antaranya adalah Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention.

Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura Dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan adalah salah satu instansi pemerintah daerah yang bergerak di bidang pertanian, hortikultura, dan perkebunan khususnya pada daerah provinsi Sulawesi Selatan. Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan adalah organisasi pemerintahan daerah yang merupakan instansi regional bagi Kementerian Pertanian Republik Indonesia. Menurut Peraturan Gubernur Nomor 47 Tahun 2019 Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan merupakan gabungan dari dua dinas yaitu Dinas Pertanian Sulawesi Selatan dan Dinas Perkebunan Sulawesi Selatan. Pegawai di dalam instansi ini tentunya dihadapkan pada berbagai tuntutan kerja yang kompleks terkait dengan pengimplementasian kebijakan secara baik, ditambah dengan adanya

gabungan dari dua instansi yang berbeda menjadi satu maka pertanyaan bagaimana efisiensi dan kinerja karyawan dapat muncul. Jumlah karyawan pada instansi Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, Dan Perkebunan Sulawesi



Selatan juga mengalami penurunan dimana pada 2020 jumlah total karyawan mencapai 702 tetapi pada 2025 jumlah karyawan hanya mencakup 577 karyawan. Tentunya hal tersebut juga termasuk pada pekerja kontrak/honorar yang mencakup kurang lebih dari 47% dari total keseluruhan karyawan. Adapun berbagai alasan yang menyebabkan karyawan kontrak untuk memberhentikan atau tidak melanjutkan kontrak pekerjaan seperti mengikuti keinginan Orang Tua, mengikuti keinginan suami/istri, pindah tugas, dan mendapatkan kesempatan kerja lain yang lebih layak. Oleh karena itu salah satu hal yang dapat diterapkan oleh Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan dalam menjaga retensi karyawan dan menurunkan tingkat turnover pekerja kontrak/honorar adalah dengan menjalankan manajemen Sumber Daya Manusia yang baik dan efisien, salah satunya dengan cara memperhatikan dan mempertimbangkan implementasi Work-Life Balance dan meningkatkan tingkat Kepuasan Kerja.

Dalam dunia kerja saat ini, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (work-life balance) menjadi topik yang semakin mendapat perhatian, baik oleh organisasi maupun pada kalangan pekerja sendiri. Work-Life balance tidak hanya berhubungan dengan jumlah waktu yang dihabiskan di tempat kerja, tetapi juga mencakup kualitas waktu yang dapat digunakan untuk kegiatan pribadi, keluarga, dan rekreasi. Keseimbangan ini menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya tuntutan kerja, tekanan waktu, dan kebutuhan untuk memenuhi target yang ditetapkan oleh organisasi. Work-Life balance merupakan konsep yang menerapkan pengotakan prioritas dengan sesuai antara kegiatan kerja yang ada pada suatu individu berupa karier dan juga ambisi pada suatu sisi, lalu mencakup pada kepuasan, kehidupan berkeluarga, spiritual dan juga waktu luang di sisi lainnya, agar terciptanya keseimbangan (Singh & Khanna, 2011).



Work-life balance adalah salah satu elemen penting dalam dunia kerja, salah satunya adalah untuk menjaga kesejahteraan fisik dan mental. Karyawan yang mampu mencapai keseimbangan yang baik antara

tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih bahagia, lebih sehat, dan lebih produktif (Ford, Heinen, & Langkamer, 2007). Dengan mempunyai Work-life balance yang positif karyawan akan lebih cenderung mempunyai kinerja dan produktivitas yang lebih baik, sebaliknya apabila Work-life balance seorang karyawan terdapat ketidakseimbangan maka akan berdampak negatif pada kinerja karyawan tersebut. Ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat mengakibatkan penurunan kepuasan kerja, keterlibatan, dan komitmen, serta peningkatan tingkat stres, turnover, dan absensi (Grandey & Cropanzano, 1999).

Work-life balance mengacu pada kemampuan seseorang untuk mencapai keseimbangan antara tanggung jawab yang dimiliki pada tempat kerja dan tanggung jawab maupun kebutuhan terhadap lingkungan keluarga dan lingkungan pribadi. Work-life balance sendiri terdiri dari 3 dimensi yaitu keseimbangan pada waktu, keterlibatan, dan kepuasan yang mempunyai keterkaitan dengan satu sama lain. Dimensi pada work-life balance tersebut dapat digunakan dalam mengukur tingkat keseimbangan pekerja dalam suatu organisasi. Terjadinya ketidakseimbangan pada kehidupan di lingkungan kerja dan lingkungan pribadi juga dapat menimbulkan masalah terhadap seorang individu. Menurut Delecta (2011) Konflik atau permasalahan yang berbasis dari stres dapat terjadi ketika salah satu peran seseorang di tempat kerja atau dalam keluarga menyebabkan stres pada yang dapat mempengaruhi peran lainnya pada seorang individu tersebut. Jadi dapat dikatakan bahwa Work-life balance mempunyai peran yang signifikan dalam menjaga kesehatan dan kemampuan kerja seseorang karena dapat secara tidak langsung mempengaruhi kehidupannya pada ruang kerja.

Variabel Work-life balance ini dipilih karena dalam konteks organisasi modern yang terus berkembang telah menjadi salah satu perhatian utama dalam jemen, hal tersebut tentunya juga mempunyai peran signifikan pada wan dalam instansi pemerintah, termasuk pada karyawan Dinas Tanaman in, Hortikultura, dan Perkebunan Sulawesi Selatan, mengingat adanya



tuntutan kerja dan profesional yang semakin meninggi. Oleh karena itu cukup penting untuk mengkaji bagaimana variabel Work-life balance dapat mempengaruhi variabel lainnya seperti kepuasan kerja dan turnover intention

Salah satu dampak dari kurangnya work-life balance yang sering kali dihadapi oleh para karyawan adalah meningkatnya niat untuk meninggalkan pekerjaan atau Turnover Intention. Intention atau niat adalah variabel terdekat terhadap perilaku nyata yang akan dilakukan seseorang (Fishbein & Ajzen, 1975). Kata niat dalam KBBI didefinisikan sebagai maksud atau tujuan suatu perbuatan atau kehendak seseorang, sedangkan Turnover merupakan proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis & Jackson, 2011). Turnover karyawan dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis yaitu 1) Voluntary Turnover (Turnover sukarela) dan Involuntary Turnover (Turnover tidak sukarela), 2) Turnover fungsional dan Turnover difungsional, dan 3) Turnover controllable (dapat dikendalikan) dan Turnover uncontrollable (tidak dapat dikendalikan). Jadi pada dasarnya Turnover Intention adalah kondisi dimana seorang pekerja mempunyai niat atau keinginan untuk keluar dari tempat kerjanya sekarang dengan tujuan mencari tempat kerja lainnya yang lebih baik.

Menurut Gunawan dan Andani (2020) Turnover intention adalah keinginan karyawan untuk keluar dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain, namun belum sampai pada tahap realisasi yaitu perpindahan kerja dari satu tempat ke tempat lainnya. Turnover intention merupakan kecenderungan atau keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atas pilihan mereka sendiri (Zeffane, 1994). Dapat disimpulkan bahwa Turnover Intention merupakan niat seorang karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari kesempatan kerja lain di luar dari organisasi yang mereka berada sekarang. Tingginya tingkat turnover intention dalam sebuah organisasi dapat

ibat dari beberapa hal seperti meningkatnya biaya rekrutmen, pelatihan, penurunan produktivitas dan moral kerja secara keseluruhan.



Variable Turnover Intention ini dipilih karena adanya tingkat Turnover yang tinggi merupakan salah satu permasalahan yang dapat dihadapi oleh suatu organisasi, tingginya niat untuk keluar dari pekerjaan merupakan salah satu tantangan besar bagi organisasi, Turnover Intention dapat berdampak negatif bagi organisasi apabila tidak ditangani dan karyawan benar-benar memilih untuk keluar dari tempat kerja dan mencari pekerjaan pada tempat lain. Apabila Turnover terjadi maka organisasi dapat kehilangan karyawan yang vital dalam menjalankan operasional organisasi dan hilangnya tenaga kerja yang berpengalaman. Oleh karena itu penting untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi variabel Turnover Intention, seperti variabel Work-life Balance dan Kepuasan kerja. Dengan memahami hubungan tersebut organisasi dapat mengembangkan strategi untuk mengurangi Turnover Intention pada karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan produktif

Variabel Turnover Intention menjadi penting karena mempunyai hubungan secara langsung terhadap keberlanjutan dan efisiensi operasional dalam suatu organisasi. Turnover Intention pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (turnover), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan itu sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan (Manurung dan Ratnawati, 2012). Turnover Intention merupakan cerminan dari niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, hal tersebut menjadi salah satu indikator utama dari keputusan suatu karyawan untuk memilih untuk resign atau keluar dari tempat kerja. Adanya tingkat Turnover yang tinggi juga dapat berdampak pada organisasi, dimana Turnover yang tinggi juga akan menimbulkan berbagai biaya, seperti biaya terkait hilangnya pengetahuan dan penurunan produktivitas karyawan dan temennya (Duda & Žůrková, 2013).



Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi

pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif. Tentunya seseorang yang merasa puas terhadap situasi kerja pada saat ini akan memiliki kinerja yang lebih baik sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan situasi kerjanya akan memiliki kinerja yang lebih buruk. Oleh karena itu Kepuasan kerja memiliki peran yang signifikan dalam menentukan kinerja individu dan keseluruhan organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, produktif, dan setia terhadap perusahaan. Mereka lebih mungkin berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi dan memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan berbagai masalah, seperti rendahnya produktivitas, meningkatnya angka absensi, konflik internal, dan bahkan turnover karyawan yang tinggi.

Kepuasan kerja merupakan sikap (tindakan-kognisi), perasaan senang (ungkapan-afeksi), atau keseimbangan antara apa yang telah diperoleh dengan apa yang telah diperoleh (Sunarta, 2019). Kepuasan kerja adalah sebuah konsep yang dapat menggambarkan bagaimana orang berpikir tentang pekerjaan mereka. Menurut Locke (1969) kepuasan kerja adalah selisih antara tujuan individu dalam bekerja dengan kenyataan yang dirasakan. Jadi pada dasarnya kepuasan suatu karyawan dalam pekerjaannya utamanya dipengaruhi oleh selisih antara kenyataan pekerjaan pada saat ini dan keinginan yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja meliputi beberapa aspek diantaranya-Nya adalah 1) *sensation* yaitu apa yang telah dirasakan 2) *perception* yaitu apa yang dapat dilihat 3) *conception* apa yang sedang dipikirkan (Locke, 1969).

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam menjaga si karyawan dan menurunkan tingkat Turnover serta Turnover Intention. asan kerja juga dapat digunakan sebagai salah satu indikator dalam ai kesejahteraan karyawan dan efektivitas organisasi, karyawan yang puas



dengan pekerjaannya cenderung akan lebih loyal terhadap organisasi dan dapat berdampak pada kinerja, produktivitas, dan stabilitas pada tenaga kerja organisasi. Variabel kepuasan kerja dipilih karena menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. Karyawan yang puas cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi. Variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang dapat menjembatani hubungan antara variabel Work-Life Balance dan variabel Turnover Intention. Hal tersebut menunjukkan Kepuasan Kerja sebagai faktor penting dalam memahami bagaimana keseimbangan dalam kehidupan karyawan di tempat kerja dan pada kehidupan pribadi dapat berpengaruh terhadap keinginan karyawan dalam memutuskan untuk keluar dari organisasi.

Karyawan yang telah mencapai keseimbangan dalam kehidupannya di dalam tempat kerja dan di luar (kehidupan pribadi) dipercaya akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan dalam tempat kerja tersebut akan mengungkapkan perasaan positif dalam menjalani pekerjaannya di dalam organisasi dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasinya. Karyawan yang bekerja dengan sikap senang dan nyaman di tempat kerja akan memberikan kontribusi kinerja yang optimal (Sunarta, 2019). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk memiliki Turnover Intention (Parashakti dan Astuti, 2023). Kepuasan kerja dapat meningkatkan retensi karyawan dengan cara meredahkan munculnya Turnover Intention pada karyawan. Jadi dengan Variabel Kepuasan kerja sebagai variabel intervening, diharapkan bahwa Variabel Work-Life Balance dapat berpengaruh terhadap variabel Turnover Intention

Nafiudin (2015) menyatakan bahwa seseorang akan cenderung memilih pekerjaan lain atau berhenti bekerja untuk menyeimbangkan antara kehidupan dan pribadi. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara work-life balance dan



turnover intention. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ganapathi (2016) Work-Life Balance berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bio Farma (Persero) sebesar 42,2% dan sisanya 57,8% dipengaruhi oleh variabel lain. Dan menurut penelitian yang dilakukan oleh (Ningtyas, Purnomo, dan Aswar, 2020) berdasarkan hasil kepuasan kerja membuktikan bahwa variabel independen, yaitu turnover intention berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Astra International Tbk, Honda. Dan menurut Parashakti dan Astuti (2023) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work-life balance terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai strategi yang dapat diambil oleh instansi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, mengurangi turnover intention, dan pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan seimbang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah work-life balance berpengaruh terhadap turnover intention pada pegawai Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Apakah work-life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention pada pegawai Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?



4. Apakah work-life balance mempengaruhi turnover intention secara tidak langsung melalui kepuasan kerja pada pegawai Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh work-life balance terhadap turnover intention pada pegawai Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Menganalisis pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention pada pegawai Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Menganalisis pengaruh work-life balance terhadap turnover intention secara tidak langsung melalui kepuasan kerja pada pegawai Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki dampak yang dalam tiga aspek utama, yaitu teoritis, praktis, dan sosial. Berikut adalah penjabaran manfaat penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis:

Penelitian ini dapat digunakan untuk menambah wawasan dan literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh work-life balance terhadap turnover intention dan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dapat digunakan untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention dan



kepuasan kerja, sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis:

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang Work-Life Balance, Turnover Intention, kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dapat digunakan oleh organisasi (Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan) sebagai acuan dalam merancang strategi kebijakan untuk meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (work-life balance) bagi karyawan, serta meningkatkan kepuasan kerja guna mengurangi turnover intention.

Penelitian ini dapat memberikan informasi terhadap karyawan tentang kesadaran akan pentingnya work-life balance dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat membantu karyawan dalam membuat keputusan yang lebih bijak terkait karier dan kehidupan pribadinya.

3. Manfaat Sosial:

Mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih seimbang dan sehat, yang dapat meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan karyawan di sektor pemerintahan maupun di sektor lain secara lebih luas.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan analisis terhadap masalah pokok yang telah kemukakan, kerangka pemikiran dan hipotesis.



BAB III KERANGKA BERPIKIR

Bab ini membahas tentang langkah-langkah penulisan yang akan diuraikan yakni kerangka proses berpikir, pendekatan penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik analisa data serta metode analisis data.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini berisi rancangan, penelitian, lokasi, dan waktu di laksanakan nya penelitian, populasi, dan sampel, jenis dan sumber data yang di gunakan, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, intrumen penelitian, serta metode analisis data yang di gunakan.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis. Hasil penelitian ditampilkan dalam bentuk tabel, diagram, atau narasi sesuai dengan kebutuhan. Selanjutnya, bagian pembahasan menginterpretasikan hasil penelitian dengan menghubungkannya dengan teori yang telah dikaji sebelumnya. Pembahasan juga mencakup analisis terhadap temuan penelitian dan kemungkinan faktor-faktor yang memengaruhi hasil yang diperoleh.

BAB VI PENUTUP

Bab terakhir ini berisi kesimpulan yang merupakan jawaban dari rumusan masalah berdasarkan hasil penelitian. Selain itu, diberikan pula saran yang dapat menjadi rekomendasi bagi penelitian selanjutnya atau pihak-pihak yang berkepentingan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sumber daya yang terkait dengan tenaga kerja atau karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aspek terpenting dalam menjalankan organisasi karena organisasi tersebut tidak akan dapat berjalan tanpa tangan-tangan dan pikiran manusia yang mengatur dan menjalankan segala aspek organisasi. Dalam sebuah organisasi, Sumber Daya Manusia merupakan aspek terpenting dalam kemajuan organisasi itu sendiri. Sumber Daya Manusia menentukan berhasil atau tidaknya organisasi untuk mencapai tujuan (Zuraida, 2021). Oleh karena itu Manajemen Sumber Daya Manusia yang efisien dan baik sangatlah penting dalam menjalankan suatu organisasi. Menurut Bratton dan Gold (2022) Manajemen SDM adalah kegiatan yang berkaitan dengan mengelola antara pekerja dengan pekerjaannya. Sedangkan Hendro dalam Kartika (2022) berpendapat bahwa Human Resources Management atau Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi manajemen yang melakukan proses perekrutan, penempatan, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Kemudian Machfudz dalam Nurhasnah et al. (2022) menyatakan bahwa MSDM diartikan sebagai bidang kajian yang mempelajari ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, dengan tujuan agar dapat membantu efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Jadi pada dasarnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menjalankan organisasi dengan mengelola tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien. MSDM mencakup aktivitas seperti perekrutan, penempatan, pelatihan, dan pengembangan guna meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan pengelolaan SDM yang baik, organisasi dapat lebih mudah mencapai tujuannya serta memberikan manfaat bagi organisasi dan karyawannya. Manajemen Sumber Daya Manusia



teruslah berkembang dengan inovasi dan perubahan sejalan dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang ada. Salah satu inovasi dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah dengan berkembangnya kebijakan terhadap aspek-aspek yang mempengaruhi hubungan antara pekerja dengan pekerjaannya seperti Work-life Balance, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention.

2.1.2 Pengertian Work Life Balance

Work-life balance adalah kondisi di mana individu dapat mencapai keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Greenhaus et al. (2003) mengatakan Work-Life Balance adalah keadaan seseorang ketika mereka merasakan keseimbangan antara keterikatan dan kepuasan dalam menjalankan peran mereka sebagai pekerja dan anggota keluarga. Dapat dikatakan bahwa Work-Life Balance didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani (Fisher et al., 2009).

Dalam mencapai Work-life Balance seseorang pertama kali memahami konsep-konsep dalam mencapai keseimbangan di antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Konsep Work-Life Balance dibangun atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi dalam menghadirkan kesempurnaan dalam kehidupan seseorang (Irawanto et al., 2021). Jadi dalam mencapai keseimbangan di antara kedua aspek tersebut seorang karyawan dapat mempengaruhi dan mengendalikan kehidupannya dengan lebih baik. Dengan adanya Work-life Balance yang baik maka seseorang dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadinya melalui pekerjaannya dan kualitas pekerjaannya melalui kehidupan pribadinya. Kartika (2022) menyimpulkan bahwa Work-life balance merupakan upaya seseorang dalam mencapai kesempurnaan dalam kehidupannya dengan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Dalam lingkungan kerja tentunya peningkatan dalam nerja sangat diharapkan oleh organisasi dan Work-life Balance merupakan lah satu aspek yang dapat berdampak pada hal tersebut. Sebaliknya juga ntu dapat terjadi dimana apabila terjadi Keseimbangan antara pekerjaan



dan kehidupan pribadi dapat memengaruhi kinerja karyawan secara positif maupun negatif. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berdampak pada rendahnya produktivitas dan menurunnya kinerja seseorang dalam suatu organisasi (Konrad dan Mangel, 2000; Cohen dan Liani, 2009).

Menurut Lockwood (2003) Work-Life Balance adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dalam konteks lingkungan kerja Work-life balance merupakan hal yang penting dipertimbangkan, keseimbangan antara kehidupan seorang karyawan/pegawai di dalam tempat kerja serta di luar dapat berdampak pada kinerjanya secara menyeluruh. Keseimbangan kehidupan pekerjaan terlihat dari seseorang/per seseorang yang terlibat dengan cara sebanding serta merasa puas dengan profesi serta kehidupan pribadinya. Itulah karyawan yang merasa menemukan keseimbangan kehidupan kerjanya (Yusnita & Nurlinawaty, 2022).

Cukup penting bagi seorang Manajer untuk mengetahui dan mengevaluasi adanya Work-life balance dalam karyawan mereka. Dalam era digital informasi saat ini suatu organisasi/perusahaan harus dapat mempertimbangkan lebih banyak hal lagi dalam menjalankan operasional mereka. Work-life balance yang tidak baik dikhawatirkan akan mengakibatkan karyawan kehilangan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya, sehingga sulit bagi mereka dalam menikmati hidup yang dapat berakibat kurangnya waktu luang dengan diri sendiri dan keluarga, stres dan kesehatan menurun, yang juga dapat menurunkan kualitas kerja dan kualitas mental dan fisik karyawan itu sendiri (Aliya dan Saragih, 2020). Work-life balance juga memiliki dampak besar terhadap faktor-faktor seperti kesehatan, kesejahteraan, kualitas hidup, kinerja organisasi, stres, dan pembangunan hubungan manusia dan sosial yang berkelanjutan (Isabel Sánchez-Hernández et al., 2019).

Tentu juga sebaliknya bahwa Work-Life Balance yang baik diharapkan dapat mempunyai dampak positif terhadap karyawan. Work-



Life Balance yang positif dapat meningkatkan kinerja, efisiensi, dan kepuasan karyawan dalam tempat kerjanya maka sangat penting untuk membudayakan organisasi dengan Work-Life Balance yang baik. Frame dan Hartog (2003) mengartikan Work-Life Balance yang baik sebagai kondisi ketika karyawan merasa dimana mereka tidak dibatasi dalam menggunakan jam kerjanya secara fleksibel sehingga dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dengan urusan lain seperti keluarga dan hobi daripada hanya berfokus pada pekerjaan. Menurut Poelmans et al. dalam Sirgy & Lee (2017) pekerja yang memiliki keterlibatan yang tinggi dalam kehidupan kerja dan non-kerja dapat mencapai keseimbangan kehidupan kerja ketika a) pengaruh positif dari satu domain kehidupan di transfer ke domain kehidupan yang lainnya; b) keterampilan dan pengalaman individu dalam satu domain kehidupan dapat meningkatkan kinerja peran dalam domain kehidupan lainnya; c) dua atau lebih domain kehidupan terintegrasi untuk memudahkan transfer pengalaman dan pengaruh yang positif.

Pada Dasarnya Work-life balance adalah konsep yang mengacu pada kemampuan individu untuk membagi waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang sehingga keduanya dapat berjalan selaras tanpa saling mengganggu. Keseimbangan ini dianggap tercapai ketika seseorang merasa memiliki kendali yang cukup atas pekerjaan dan kehidupan pribadinya, sehingga tidak ada satu aspek yang secara signifikan mengganggu atau mengorbankan yang lain. *Work-life balance* adalah faktor penting dalam menentukan kesejahteraan karyawan dan kepuasan hidup secara keseluruhan.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Work-Life Balance

Hasil penelitian yang ditulis oleh Veluthan dan Valarmathi (2020) dalam penelitiannya memaparkan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja yaitu:



1) Faktor Spesifik Kerja

Faktor spesifik kerja meliputi jadwal kerja, sistem penghargaan, dukungan sosial, fasilitas dari organisasi, kebijakan dan cuti. Wulansari (2023) Menjelaskan Pada faktor pekerjaan yang spesifik, jadwal kerja dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja, dimana dengan adanya struktur organisasi dan fraksi yang tepat dapat membuat pekerja mampu mengelola beban kerja dan tanggung jawab keluarga. Begitu juga dengan sistem yang diberikan seperti gaji, kenaikan jabatan, bonus, penilaian dan promosi.

2) Faktor Spesifik Kehidupan

Faktor spesifik kehidupan meliputi tanggung jawab rumah tangga, bantuan dukungan dari keluarga, pengasuhan anak, dukungan orang tua dan pasangan. Wulansari (2023) Menjelaskan Pada faktor spesifik kehidupan dapat berupa tanggung jawab pekerja terhadap orang tua atau anak-anaknya. Memberikan bantuan dalam rumah tangga contohnya bantuan yang diberikan oleh pasangan membantu dalam membersihkan rumah, menyiapkan makanan, dan lain sebagainya.

Menurut Isabel Sánchez-Hernández et al. oleh Kartika (2022) ada berbagai macam kondisi yang berkaitan dengan Work-life Balance, yaitu :

1) Karakteristik Individu

Dalam hal ini karakteristik pribadi seseorang sangat berpengaruh terhadap kehidupan pribadinya dan kehidupan dirinya dalam bekerja. Seseorang yang memiliki sikap profesional akan dapat menempatkan situasi dan kondisi dirinya.

Karakteristik Organisasi



Karakteristik organisasi merupakan nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Karakteristik organisasi berkaitan dengan tujuan dan kebijakan yang diterapkan dalam organisasi tersebut.

3) Konteks Budaya dan Politik

Berkaitan dengan pola perilaku dari masyarakat dalam kehidupannya di suatu negara, seperti norma, aturan, hukum, dan kebiasaan yang setiap harinya diterapkan oleh masyarakat.

2.1.4 Dimensi Work Life Balance

Greenhaus et al (2003) menyatakan ada 3 komponen dimensi dalam work-life balance, yaitu:

1) Keseimbangan Waktu (Time Balance)

Keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini mengacu pada jumlah waktu yang dialokasikan seseorang untuk aktivitas pekerjaan dibandingkan dengan aktivitas non-pekerjaan. Wenno (2018) mengidentifikasi indikator Keseimbangan Waktu sebagai berikut:

- a) Sistem jam kerja
- b) Kemampuan dalam membagi waktu

2) Keseimbangan Keterlibatan (Involvement Balance)

Tingkat keterlibatan emosional atau psikologis yang dimiliki individu terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Keterlibatan yang seimbang berarti individu merasa terlibat secara emosional baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi. Wenno (2018) mengidentifikasi indikator Keseimbangan Keterlibatan sebagai berikut:

- a) Sikap tanggung jawab
- b) Sikap profesional
- c) Pembagian keterlibatan



3) Keseimbangan Kepuasan (Satisfaction Balance)

Kepuasan yang dirasakan individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Individu dengan kepuasan yang seimbang akan merasa puas dalam kehidupan pribadi maupun pekerjaan. Wenno (2018) mengidentifikasi indikator Keseimbangan Kepuasan sebagai berikut:

- a) Kepuasan individu
- b) Keseimbangan antara keluarga dan karier
- c) Puas akan perannya

Fisher et al (2009) menjelaskan bahwa terdapat empat dimensi pembentuk Work-Life Balance, yaitu:

1) Work Interference With Personal Life

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2) Personal Life Interference With Work

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

3) Personal Life Enhancement of Work

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

4) Work Enhancement of Personal Life

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan



individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.1.5 Komponen Work Life Balance

Menurut Francis (2017) terdapat enam komponen yang membangun Work Life Balance, yaitu:

1) Manajemen Diri

Merupakan kemampuan individu untuk menyadari bahwa mengatur dan mengontrol diri sendiri bukanlah hal yang mudah, karena semua keputusan dan tindakan yang dilakukan merupakan atas kontrol diri individu itu sendiri.

2) Manajemen Waktu

Merupakan kemampuan individu untuk dapat membedakan dan memilah antara mana tugas-tugas yang “penting dan mendesak”, “penting” atau “mendesak”. Jika individu dapat membedakan antara apa yang dilakukan dengan baik dan kapan itu dilakukan, maka waktu dapat diatur secara efektif.

3) Manajemen Stres

Sebagai pekerja, dibutuhkan keterampilan multitasking untuk menangani tugas-tugas yang semakin kompleks dari hari ke hari. Jika tidak dapat menangani tuntutan tugas yang semakin besar, hal ini akan mengakibatkan kemungkinan munculnya stres. Maka dari itu, dibutuhkan pula ketenangan dalam menghadapi tugas-tugas dalam bekerja.

4) Manajemen Teknologi

Teknologi terus berkembang pesat seiring dengan berjalannya zaman, salah satu hal yang harus dikuasai sebagai pekerja yaitu dapat menguasai teknologi. Individu juga harus bijak dalam menggunakan teknologi, sehingga tidak diperbudak dan kecanduan oleh teknologi. Maka dari itu, waktu luang yang



dimiliki individu tidak lagi dihadapkan dengan gadget, namun dapat digunakan untuk berkumpul dengan keluarga, sahabat, dan masyarakat sekitar.

5) Manajemen Waktu Luang

Perpaduan antara waktu luang dan bekerja harus diterapkan dengan tepat, beri diri untuk istirahat, relaksasi, bersenang-senang, serta istirahat dari pekerjaan yang merupakan komponen yang penting dari Work-life balance.

6) Perubahan Manajemen

Manajemen perusahaan tempat kerja pasti akan berubah seiring dengan berjalannya waktu, efektif atau tidaknya perubahan tersebut akan terlihat dari apakah individu dapat beradaptasi dengan perubahan yang baru, atautkah akan mengurangi keantusiasan dalam bekerja.

Menurut Fisher dalam Poulouse dan Sudarsan (2014) ada 4 komponen penting yang menjadi alat ukur dalam Work-Life Balance:

1) Waktu

Meliputi banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain di luar kerja.

2) Perilaku

Meliputi adanya tindakan untuk mencapai tujuan yang digunakan. Hal ini berdasarkan pada keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya.

3) Ketegangan (strain)

Meliputi kecemasan tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi dan sulit mempertahankan perhatian.

4) Energi



Energi merupakan sumber terbatas dalam diri manusia untuk mencapai tujuan sehingga apabila individu kekurangan energi untuk melakukan aktivitas, maka dapat meningkatkan stres.

2.1.6 Hubungan Work-life Balance dengan Kepuasan Kerja

Robbins & Coulter (2016) menyatakan bahwa individu yang memiliki tempat kerja yang mendukung ramah keluarga tampak lebih puas dengan pekerjaannya. Selanjutnya Burt dalam Wenno (2018) menyatakan bahwa terjadinya kepuasan kerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah hubungan karyawan dengan keluarga. Artinya, karyawan dapat membagi waktunya dengan baik antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan keluarga sehingga kepuasan kerja dapat terjadi karena terdapat keseimbangan waktu antara keluarga dengan pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. Pernyataan tersebut sejalan dengan teori yang telah dikemukakan oleh Lazar et al dalam Pangemanan et al (2017) dimana dengan diterapkannya Work-life balance dalam sebuah perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karyawan yang merasa puas akan berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan dan proses dalam mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut juga akan berdampak pada kinerja perusahaan. Hal yang sama juga terjadi berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Muhammad Arrozak (2020), dimana variabel Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Dengan keseimbangan kehidupan di kantor dan di luar kantor, akan membuat karyawan menjadi lebih bahagia. Perasaan bahagia ini akan membuat karyawan menjadi lebih produktif dan mampu memberikan inovasi-inovasi untuk kinerja yang lebih baik. Kemudian Tarsisia Adisti Andarini (2020) mengemukakan bahwa program Work-life balance membuat karyawan merasa bebas untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan komitmen lainnya seperti keluarga, kegemaran, seni, jalan jalan, pendidikan, dan sebagainya, selain hanya berfokus pada pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa Work-life balance dapat mengarah pada aktivitas sehat yang akan memuaskan karyawan.



Waktu yang digunakan seseorang untuk melakukan berbagai keterlibatan peran dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan akan membuat sikap emosional seseorang menjadi lebih stabil. Sikap emosional yang stabil dapat menjadi suatu perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga membuat seseorang merasa senang dan puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Sismawati dan Lataruva, 2020). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fayyazi dan Aslani (2015) ditunjukkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin seimbang aspek pekerjaan dan kehidupan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Selanjutnya Clark dalam Nanzushi (2015) berpendapat bahwa adanya korelasi work-life balance dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmennya terhadap organisasi. Dimana pengalamannya dapat memperdalam partisipasi mereka dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian berdasarkan hubungan Work-life balance terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Rene dan Wahyuni (2018) menunjukkan hasil bahwa Work-life balance memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian lainnya yang dilakukan oleh Ganapathi dan Gilang (2016) dimana karyawan pada perusahaan menunjukkan bahwa Work-life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.1.7 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap tempat kerja dan pekerjaannya yang mencerminkan apakah karyawan puas atas kondisi kerjanya pada saat itu. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif akan suatu pekerjaan, yang bersumber dari suatu penilaian terkait karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2019). Menurut Paparang et al (2021) Kepuasan kerja merujuk pada tingkat perasaan positif yang dirasakan oleh seorang pekerja pada pekerjaannya dan tujuannya. Setiap karyawan merupakan individu-individu mereka masing-masing dengan opini, nilai, dan karakteristik yang berbeda maka



tentunya tiap karyawan memiliki penilaian dan tingkat kepuasan yang berbeda terhadap pekerjaan dan tempat kerja mereka. Sunyoto (2012) kemudian mendefinisikan bahwa Kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Selanjutnya Menurut Marnisah (2020) Kepuasan kerja memiliki arti sebagai keadaan emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya, baik perasaan menyenangkan ataupun tidak menyenangkan. Hal yang mungkin membuat seorang karyawan senang belum tentu mencerminkan hal yang sama terhadap karyawan lainnya. Sutrisno (2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang dan tidak senang karyawan ketika mereka memandang serta menjalankan pekerjaannya. Kemudian menurut Umar (2011) Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Maka tentunya kondisi kerja berdampak pada kepuasan kerja seseorang, aspek-aspek seperti Work-life Balance, Budaya Organisasi, Kesetaraan kesempatan dan lainnya tentu dapat mempengaruhi Kepuasan seorang karyawan dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja bukanlah seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu, kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain (Nabawi, 2019)

Kepuasan kerja yang tinggi dapat berdampak pada kinerja seorang karyawan, tentunya seorang karyawan yang puas dan menyukai pekerjaannya akan lebih aktif dan efisien dalam menjalankan pekerjaan mereka dibandingkan seseorang yang tidak puas. Menurut Hamali (2016) kepuasan kerja merupakan seseorang yang bekerja mengharap mendapatkan kepuasan dari tempatnya bekerja. Seseorang yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung akan menginginkan



untuk tinggal pada tempat kerjanya sekarang dan dapat menurunkan tingkat Turnover and Turnover Intention pada seorang karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan masalah seperti rendahnya produktivitas, absensi tinggi, konflik di tempat kerja, dan turnover intention yang tinggi. hal tersebut tentunya penting untuk diperhatikan bagi suatu organisasi. Pada dasarnya Kepuasan Kerja adalah suatu kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja yang telah dialami. Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam kinerja individu dan organisasi. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih termotivasi, produktif, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dibandingkan dengan mereka yang tidak puas.

2.1.8 Teori Kepuasan Kerja

1. Goal-Setting Theory

Berdasarkan Teori Penetapan Tujuan (Goal-Setting Theory), kepuasan kerja adalah selisih antara tujuan individu dalam bekerja dengan kenyataan yang dirasakan (Locke, 1969). Teori Penetapan Tujuan ini mengemukakan bahwa terdapat dua kognisi yang menentukan perilaku seseorang yaitu values (nilai) dan intentions (tujuan). Berdasarkan Goal-Setting Theory, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Menurut Arsanti (2009) Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. Goal-Setting Theory telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Kepuasan seorang karyawan dalam suatu organisasi akan timbul jika tidak ada kesenjangan antara apa yang diinginkan dengan apa yang diterima.

semakin besar kesenjangan antara apa yang diinginkan dengan apa yang terima, maka akan muncul rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang lakukan (King et al., 2009).



Menurut goal setting theory, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori Penetapan Tujuan menyatakan bahwa tujuan yang spesifik, menantang, dan disertai dengan umpan balik dapat meningkatkan kinerja seseorang secara signifikan. Teori ini berfokus pada bagaimana penetapan tujuan memengaruhi motivasi dan produktivitas individu.

Mengacu pada model yang dikembangkan oleh Locke, Arsanti (2009) menjelaskan bahwa Goal-Setting Theory (Teori Penetapan Tujuan) mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi Individu, yaitu:

- 1) Penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut.
- 2) Tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan.
- 3) Adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut.
- 4) Tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan.

2. Two-Factor Theory

Teori ini pertama dikemukakan oleh Herzberg (2003) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* (kepuasan) atau *dissatisfies* (ketidakpuasan).

Satisfies adalah faktor-faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan dalam bekerja, seperti pekerjaan yang menarik, pekerjaan yang menantang, kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk mendapatkan penghargaan atau promosi. Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, tetapi apabila faktor tersebut tidak terpenuhi maka



akan dapat menimbulkan terjadinya ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar individu, kondisi dan status kerja. Faktor tersebut diperlukan untuk memenuhi dorongan serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi maka karyawan akan merasa tidak puas. Namun, jika besarnya faktor tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, maka karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

3. Equity Theory

Menurut Adams (1963) Individu-individu akan membuat perbandingan-perbandingan terhadap kontribusi dan imbalan, serta menghasilkan perubahan sikap dan perilaku. Equity theory (Teori Keadilan) menjelaskan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada apakah mereka merasakan adanya keseimbangan keadilan (equity) atau tidak terhadap suatu situasi. Berdasarkan pendekatan teori keadilan Adams (1963), kepuasan seseorang akan sangat tergantung dari keadilan atas suatu situasi, dengan cara membandingkan input dan outcomes dari dirinya dengan orang lain dalam satu organisasi atau organisasi yang berbeda. Input dalam hal ini dapat dimaknai sebagai sesuatu yang berharga dan dirasakan individu sebagai bentuk sumbangan terhadap pekerjaan dan outcomes dapat dimaknai sebagai sesuatu yang berharga dan dirasakan oleh individu sebagai hasil dari pekerjaannya Sunarta (2019). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain, dalam konteks organisasi karyawan akan membandingkan dirinya dengan rekan kerja mereka dan akan sampai pada kesimpulan apakah mereka merasa apakah situasi mereka terdapat keadilan (*equity*) atau tidak (*inequity*)



2.1.9 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg dalam Busro (2018) Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- 1) Faktor Psikologis

Faktor ini berkaitan dengan kejiwaan karyawan. Dimensi dalam faktor psikolog diantara-Nya: minat karyawan, bakat dan keterampilan karyawan, ketenteraman dalam bekerja, dan sikap terhadap pekerjaannya.

2) Faktor Sosial

Faktor ini berkaitan dengan interaksi dan komunikasi dengan lingkungan sosialnya. Dimensi dalam faktor sosial diantara-Nya: interaksi antar karyawan, interaksi dengan atasannya, dan interaksi dengan karyawan lain di divisi yang berbeda atau di luar tim kerjanya.

3) Faktor Fisik

Faktor ini berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan sendiri. Dimensi ini dilihat dari: jenis pekerjaan karyawan itu sendiri, ketentuan aturan waktu kerja dengan waktu istirahat karyawan, perlengkapan kerja, keadaan suhu, pencahayaan, penerangan, sirkulasi udara dalam ruangan dan kondisi kesehatan karyawan, umur karyawan, dsb.

4) Faktor Finansial

Faktor ini berkaitan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan ketika bekerja. Dimensi dalam faktor ini diantara-Nya: sistem penggajian atau pemberian upah, besaran gaji yang diterima, jaminan sosial yang diberikan perusahaan kepada karyawan, tunjangan/fasilitas yang diberikan dan dapat digunakan, promosi karier guna untuk menunjang karier lebih ke depannya, dan sebagainya.

Spector (1997) mengidentifikasi bahwa terdapat sembilan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1) Gaji/Upah

Kepuasan pada gaji dan kenaikan gaji baik dalam segi maupun jumlah dan keadilan dalam pemberian gaji/upah



2) Promosi

Kepuasan pada peluang yang didapatkan terhadap pemberian promosi serta keadilan dalam pemberian promosi

3) Supervisi

Kepuasan pada atasan langsung serta supervisi manajerial yang didapatkan

4) Tunjangan

Kepuasan pada tunjangan yang didapatkan oleh karyawan berupa asuransi, hari libur, dan fasilitas-fasilitas lainnya

5) Penghargaan

Kepuasan pada penghargaan yang didapatkan baik secara material maupun non-material atas pekerjaan yang telah dilakukan sebagai bentuk apresiasi

6) Peraturan/Prosedur

Kepuasan pada peraturan, kebijakan, dan prosedur yang berlaku di dalam organisasi

7) Rekan Kerja

Kepuasan pada karyawan lain/rekan kerja baik secara kompetensi maupun secara personalitas individual

8) Pekerjaan

Kepuasan pada pekerjaannya sendiri dan apakah pekerjaan yang dilakukan merupakan pekerjaan yang dapat dinikmati atau tidak

9) Komunikasi

Kepuasan pada komunikasi yang terjadi di dalam organisasi dalam berbagai hal seperti pemberitahuan informasi baik verbal maupun non-verbal



Menurut Robbins dan Judge (2015) Indikator Kepuasan Kerja Karyawan adalah sebagai berikut:

1) Pekerja itu Sendiri

Pekerjaan itu sendiri yaitu keadaan di mana karyawan menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggungjawab dalam pekerjaannya. Indikatornya memuat pekerjaan yang sesuai kemampuan serta pekerjaan yang secara mental menantang.

2) Supervisi

Supervisi menurut KBBI ialah pengawasan utama atau pengontrolan tertinggi. Indikatornya terkait dengan pengawasan yang diberikan pimpinan dan metode yang diambil pimpinan.

3) Rekan Kerja

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

4) Promosi

Promosi yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Indikatornya terkait kesempatan karyawan untuk maju dan metode yang diambil pimpinan dalam melakukan promosi karyawan.

5) Gaji

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.



2.1.10 Jenis-Jenis Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2020) kepuasan kerja terdiri dari beberapa jenis, yaitu:

1. Kepuasan Kerja Dalam Pekerjaan
merupakan kepuasan yang diperoleh dari dalam pekerjaan seperti, menerima apresiasi atas kinerja, penempatan, perbuatan, peralatan, serta lingkungan kerja yang menyenangkan.
2. Kepuasan Kerja di Luar Pekerjaan
merupakan kepuasan yang diperoleh dari luar pekerjaan yaitu besaran kompensasi yang akan diperoleh dari pekerjaannya, supaya mereka dapat membeli semua kebutuhannya.
3. Kepuasan Kerja Kombinasi Dalam dan Luar Pekerjaan
Dicerminkan dari keseimbangan sikap emosional antara kompensasi yang diterima dengan pelaksanaan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat, apabila kompensasi yang mereka terima dan pelaksanaan pekerjaannya dirasa adil.

Menurut Afandi (2018) Kepuasan kerja dalam hal ini dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu:

1) Kepuasan Terhadap Atasan

Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan atasan ini ternyata memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat berbagai macam tipe gaya kepemimpinan atasan yang memengaruhi kepuasan kerja diantara-Nya atasan yang berorientasi terhadap kinerja karyawan dan atasan yang mengutamakan partisipasi karyawannya.

2) Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah dengan meningkatkan



kepuasan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, maka mereka akan dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan sekerja, terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan dan lebih bertanggung jawab.

3) Kepuasan Terhadap Pekerja

Ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan perasaan suka terhadap pekerjaan yang ditekuninya.

4) Kepuasan Terhadap Peluang Promosi

Dimana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang dimana diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji. Promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.

5) Kepuasan Terhadap Pendapatan

Kepuasan kerja bisa dilihat atau dikatakan puas dalam bekerja jika pendapatan yang diperoleh telah dapat mencukupi kebutuhan pekerja tersebut, dan dalam perusahaan tersebut karyawan merasakan nyaman dalam bekerja dan tidak mempunyai kekhawatiran lain seperti kurang cukup gaji yang diterima, tidak adanya jaminan kesehatan/keselamatan kerja dan jaminan masa tua atau pensiun.

2.1.11 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg (2008) terdapat lima dimensi dalam mengukur kepuasan kerja, yaitu:

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh



perusahaan untuk karyawan atas kontribusinya terhadap perusahaan setiap periode tertentu. Menurut Pitasari & Surya Perdhana (2018) indikator kompensasi terdiri dari:

- a) Adil
- b) Sesuai

2. Promosi

Promosi merupakan salah satu bentuk program perusahaan untuk karyawan dapat menduduki posisi yang lebih tinggi. Menurut Pitasari & Surya Perdhana (2018) indikator promosi terdiri dari:

- a) Promosi Kerja
- b) Kesempatan Promosi

3. Lingkungan

Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan di tempat kerja berbentuk fisik yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Pitasari & Surya Perdhana (2018) indikator lingkungan fisik terdiri dari:

- a) Luas ruang kerja
- b) Privasi ruang kerja
- c) Infrastruktur ruang kerja
- d) Peralatan kerja
- e) Suasana kerja
- f) Suhu dan Pencahayaan

4. Lingkungan Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik merupakan semua keadaan di tempat kerja berbentuk non-fisik yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Pitasari & Surya Perdhana (2018) indikator lingkungan non-fisik, terdiri dari:

- a) Hubungan atasan dan bawahan
- b) Hubungan antar rekan kerja



5. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sumber utama dalam bentuk kepuasan. Menurut Pitasari & Surya Perdhana (2018) indikator karakteristik pekerjaan terdiri dari:

- a) Isi Pekerjaan itu sendiri

Menurut Jewel dan Siegall dalam Prestawan (2010) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja yaitu:

1) Aspek Psikologis

Berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketenteraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan

2) Aspek Fisik

Berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, dan usia

3) Aspek Sosial

Berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga

4) Aspek Finansial

Berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, dan promosi

2.1.12 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover Intention

Menurut Albattat dan Som (2013) kepuasan kerja karyawan dapat memberikan pengaruh yaitu employee retention dan efek negatif yaitu turnover intention. Karyawan yang tidak puas terhadap gaji yang ia terima akan membandingkan gaji pekerjaannya yang diterima dan dimiliki oleh orang lain Indartono dan Chen



(2011). Adanya ketidakpuasan akan menimbulkan karyawan untuk melihat pada prospek yang lebih baik pada perusahaan lain. Hal ini kemudian dapat menimbulkan munculnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya yaitu menjadi Turnover Intention. Aprilia (2005) menyatakan bahwa ketidakpuasan dalam pekerjaan sering diindikasikan sebagai alasan yang paling utama bagi para profesional untuk meninggalkan pekerjaannya. Pendapat tersebut sejalan dengan pernyataan Mobley dalam Novliadi (2007) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pikiran untuk berhenti kerja dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Intensi untuk berhenti pada akhirnya memiliki hubungan signifikan terhadap turnover sebenarnya. Perusahaan tentunya ingin meningkatkan tingkat retensi karyawan mereka karena hal tersebut dapat dikaitkan dengan hasil positif yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Menurut Munandar (2001) Efek dari kepuasan kerja itu bisa berdampak pada produktivitas, kehadiran (absentisme), keluarnya tenaga kerja (turnover) dan dampak terhadap kesehatan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, rekan kerja, gaji, promosi, dan supervisi akan tetap berada di perusahaan tersebut karena apa yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Semakin tinggi kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, maka intensitas munculnya pikiran-pikiran untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah. Penelitian yang telah dilakukan oleh Ariyani et al (2022) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara negatif terhadap keberadaan Turnover Intention pada karyawan, hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purba dan Ananta (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap Turnover Intention.

2.1.13 Pengertian Turnover Intention

Turnover atau perputaran adalah keluar masuknya tenaga kerja dalam suatu organisasi/perusahaan dalam kurun waktu tertentu dan Intention atau keinginan merupakan perasaan yang timbul apabila seseorang mempunyai niat untuk in sesuatu, maka Turnover Intention adalah perasaan yang timbul dalam karyawan apabila ingin keluar dari perusahaan/tempat kerja mereka dengan tujuan untuk mencari tempat kerja yang lain. Robbins & Judge



(2018) mengemukakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan oleh kurang menariknya pekerjaan saat ini atau tersedianya alternatif pekerjaan lain. Selanjutnya Zeffane dalam Halimah et al (2016) menyatakan bahwa *Turnover intention* (niat untuk keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. Kemudian Menurut Mobley et al. di dalam Khikmawati (2015) keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Maka dapat disimpulkan bahwa *Turnover Intention* pada dasarnya adalah keinginan seorang karyawan/pekerja untuk berhenti dan meninggalkan pekerjaannya untuk mencari tempat kerja yang lain karena adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan atau tempat kerja yang dimiliki sekarang.

Turnover Intention dapat dikatakan sebagai pertanda awal akan terjadinya *Turnover* karyawan. *Turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu berkaitan dengan kelanjutan antara hubungan karyawan dengan organisasi namun belum diwujudkan dalam tindakan pasti seorang karyawan meninggalkan organisasi (Herman dalam Ardan & Jaelani, 2021). Ngo-Henha (2017) kemudian menyatakan bahwa *turnover intention* memiliki sifat yang ambigu dan merupakan cerminan sikap yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasi. Maka Organisasi harus menyikapi kembali bagaimana cara untuk menurunkan adanya *Turnover Intention* sebelum *Turnover* itu terealisasi. *Turnover* yang tinggi dapat berdampak negatif bagi perusahaan karena dengan setiap karyawan yang keluar maka perusahaan harus menggantikan karyawan tersebut dalam memenuhi posisi yang dibutuhkan untuk menjalankan operasional perusahaan, adanya kehilangan terhadap pengalaman dan skill yang dimiliki oleh karyawan yang keluar, dan biaya tambahan dalam aspek rekrutmen dan training menjadikan *Turnover* tinggi sebagai salah satu masalah utama yang harus disikapi oleh setiap perusahaan yang mengalaminya.



Turnover intention dapat terjadi karena dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor tertentu. Banyak alasan yang menyebabkan timbulnya turnover intention diantara-Nya mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya (Hanoto, 2002). Tingginya turnover intention dapat berdampak negatif terhadap organisasi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunnya produktivitas dan moral kerja.

2.1.14 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention

Menurut Salimah (2021) faktor-faktor terjadinya tingkat turnover intention yang tinggi diantara-Nya adalah:

- a) Gaji/Upah
Merupakan gaji/upah sebagai imbalan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan
- b) Desain Pekerjaan
Merupakan apa saja yang dibutuhkan oleh organisasi dan apa saja yang akan dilakukan oleh karyawan selama bekerja
- c) Pelatihan dan Pengembangan
Merupakan ada atau tidak maupun efisiensi dari pelaksanaan pelatihan (training) dan pengembangan karyawan
- d) Perkembangan Karier
Merupakan ada atau tidaknya jenjang dan pengembangan karier yang jelas dan efektif
- e) Komitmen
Merupakan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan di dalam organisasi
- f) Kurangnya kekompakan dalam organisasi
Merupakan terjadinya kekurangan dalam kekompakan dan efisiensi kerja di dalam kelompok/organisasi
- g) Ketidakpuasan dan bermasalah dengan atasan



Merupakan terjadinya permasalahan dengan supervisor atau atasan langsung yang menimbulkan ketidakpuasan dalam pekerjaan

Menurut Mobley dalam Masita (2021) Banyak faktor yang menyebabkan turnover, namun faktor yang paling menentukan keinginan berpindah (turnover intention), yaitu:

1. Faktor Individual

Faktor individual merupakan faktor yang berkaitan dengan hal hal sifatnya personal yang dimiliki oleh setiap manusia. Dalam hal ini faktor individual mencakup: usia, periode masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan status perkawinan. Yuliana & Abdi (2023) mengidentifikasi beberapa dimensi dari faktor individual yaitu:

- a) Usia
- b) Masa Kerja
- c) Jenis Kelamin
- d) Pendidikan
- e) Status Perkawinan

2. Kepuasan Kerja

Menurut Firdaus (2017) aspek kepuasan merupakan variabel yang sering diteliti dalam model *intention to leave* dan *intention to leave* merupakan salah satu indikator dari aspek turnover intention. Dalam hal ini aspek kepuasan yang menjadi pemicu terjadinya turnover intention, diantara-Nya: kepuasan akan upah yang diterima-Nya, kepuasan atas promosi jabatan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan yang dilakukan, kepuasan akan lingkungan kerja atau kondisi perusahaan, ataupun kepuasan terhadap rekan kerja yang mendukung.

3. Lingkungan Kerja



Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen menjadi faktor paling berpengaruh besar daripada kepuasan. Karena karyawan yang merasa puas akan pekerjaan di perusahaan tempat dirinya bekerja akan tetap memiliki keinginan untuk pindah jika dirinya tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan. Namun, sebaliknya jika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, dirinya tidak akan ada niat untuk pindah walaupun dirinya merasa tidak puas akan pekerjaan yang dilakukannya, ini disebabkan karena karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan tempat dirinya bekerja.

2.1.15 Dimensi Turnover Intention

Mobley (2011) mengemukakan bahwa ada tiga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu:

1. Berpikir untuk Keluar (*Thoughts of Quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Kejadian ini biasanya diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, disaat ketidakpuasan itu muncul kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja. Menurut Afnisya'id & Aulia (2021) indikator dalam *Thoughts of Quitting* terdiri dari:

- a) Perubahan perilaku.
- b) Pemikiran untuk tidak berkarir diperusahaannya.



2. Keinginan untuk Keluar (*Intention To Quit*)

Mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan yang sudah merasa bahwa keberadaannya didalam perusahaan sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, sehingga hal tersebut yang menjadi faktor pendorong karyawan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat bekerjanya saat ini. Menurut Afnisya'id & Aulia (2021) indikator dalam *Intention To Quit* terdiri dari:

- a) Mencari alternatif pekerjaan
- b) Membandingkan pekerjaan

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*Job Search*)

Mencerminkan individu yang mencari pekerjaan pada organisasi lain yang dirasa lebih menguntungkan dibandingkan dengan pekerjaannya saat ini. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaan yang dirasa lebih baik bisa dalam hal beban kerja, kompensasi, lingkungan kerja, pemimpin, dan juga faktor lainnya. Menurut Afnisya'id & Aulia (2021) indikator *Job Search* dalam terdiri dari:

- a) Kesempatan
- b) Pekerjaan yang lebih baik

2.1.16 Indikator Terjadinya Turnover Intention

Menurut Harnoto dalam Maarif & Kartika (2014) turnover intentions ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan turnover intention karyawan dalam sebuah Perusahaan, Indikator Turnover Intention yaitu:

1. Absensi yang Meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat.



Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai Malas Bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover.

Menurut Kasmir (2018) secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh dua hal, yaitu:

a) Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah



memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

b) Resign (Berhenti sendiri)

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, jenjang karier yang tidak jelas, atau tidak nyaman dan alasan-alasan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya apakah kemampuan karyawan masih dibutuhkan perusahaan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerja yang lebih lemah dan berdampak kepada kinerja.

2.1.17 Hubungan Turnover Intention dengan Work-life Balance

Agustina (2008) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara work-life balance dan turnover intention. Menurut Javed et al (2014) pada kesimpulan penelitian yang telah dilakukan bahwa jika Work-life balance rendah maka Turnover Intention akan meningkat dan begitu pula sebaliknya. Work Life Balance memiliki hubungan terbalik dengan turnover intention. Jika karyawan mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dengan



kehidupan keluarga maka niat untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah (Sihotang dan Sitompul, 2024). Jadi dengan adanya Work-life balance yang baik maka karyawan akan lebih rentan memilih untuk tinggal pada pekerjaannya saat ini. Menurut Kalliath dan Brough (2008) karyawan yang memiliki work-life balance dapat terhindar dari work-life conflict dan akan merasa lebih nyaman dalam bekerja.

Priansa (2016) berpendapat bahwa program Work-Life Balance yang dikelola dengan baik oleh manajer SDM dapat memberikan dampak dan manfaat yang positif, seperti menarik perhatian lebih banyak calon karyawan baru, mengurangi turnover dan kemangkiran kerja, dan meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan dalam program dan tujuan perusahaan. Saat ini sudah banyak perusahaan mengembangkan strategi untuk menghindari adanya work-life conflict (ketidakmampuan untuk membagi waktu antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi) seperti, menghargai jam kerja yang lebih dan komitmen organisasi. Jadi pada dasarnya Work-life Balance dapat berdampak dalam mengurangi muncul dan meningkatnya Turnover Intention, organisasi dari karyawan sendiri juga harus dapat mempersiapkan dan mendukung adanya Work-life Balance yang baik pada karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Purwatiningsih dan Sawitri (2021) menyatakan bahwa work-life balance berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayogi et al (2019) dimana Work-life Balance berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention. Kemudian Fayyazi dan Aslani (2015) menjelaskan bahwa Work-life Balance memiliki hubungan negatif dengan turnover intention. Karyawan akan memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan jika ia merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan non-kerja.



2.2 Tinjauan Empirik

Tujuan empirik dalam penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti, sebelum membandingkannya dengan hasil penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Andini Kartika (2022)	Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Gos Indoraya)	1. Work-Life Balance 2. Pengembangan Karir 3. Kepuasan Kerja 4. Turnover Intention	Berdasarkan pembahasan dan analisis yang dilakukan dengan metode Analisis Jalur (Path Analysis). Maka, dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. Work-life balance tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara parsial. 2. Variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara parsial. 3. Work-life balance dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara simultan. 4. Work-life balance tidak berpengaruh terhadap turnover intention secara parsial. 5. Pengembangan karir berpengaruh terhadap turnover intention secara parsial. 6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention secara parsial.



				7. Work-life balance, pengembangan karir, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention secara simultan. 8. Work-life balance tidak berpengaruh tidak langsung terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja. 9. Pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja.
2	Muhammad Hafid & Arif Partono Prasetyo (2017)	Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Divisi Food & Beverage Hotel Indonesia Kempinski Jakarta)	1. Work-Life Balance 2. Turnover Intention	Work-life balance berpengaruh signifikan negatif terhadap turnover intention karyawan di Divisi Food & Beverage Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Hal tersebut mengindikasikan, pentingnya peran perusahaan dalam memperhatikan keseimbangan keterlibatan karyawan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk mengurangi kecenderungan karyawan untuk melakukan turnover.
3	Mita Rachmawati, Asiah, ksana	Analisis Pengaruh Work-life balance dan Pengembangan Karir terhadap Turnover intention dengan Kepuasan Kerja	1. Work-Life Balance 2. Kepuasan Kerja 3. Pengembangan Karier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja analis laboratorium di PT



		sebagai Variabel Intervening	4. Turnover Intention	SGS Indonesia. Analisis laboratorium memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal tersebut tidak memengaruhi bagaimana mereka menilai kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan faktor kritis dalam mempertahankan karyawan, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.
4	Octa Lukkita Nilam Aga (2023)	Pengaruh Work-Life Balance, Pengembangan Karier dan Motivasi Terhadap Turnover Intention di PT. Petro Jasa Energi	1. Work-Life Balance 2. Pengembangan Karier 3. Motivasi 4. Turnover Intention	Berdasarkan tujuan, hasil dan pembahasan maka kesimpulan artikel ini adalah untuk merumuskan hipotesis untuk penelitian selanjutnya, yaitu: 1) Work Life Balance berpengaruh terhadap Turnover Intention; 2) Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Turnover Intention. Dan 2) Motivasi berpengaruh



				terhadap Turnover Intention.
5	Helena Sihotang & Pandapotan Sitompul (2024)	Pengaruh Employer Branding Dan Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z Di Kota Medan: Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening	1. Employer Branding 2. Work-Life Balance 3. Turnover Intention 4. Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)	Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan Pengaruh Employer branding dan Work Life Balance terhadap Turnover Intention terhadap Generasi Z di Kota Medan: Job Satisfaction Sebagai Intervening, maka kesimpulan untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan sebelumnya adalah sebagai berikut: 1. Employer branding memiliki pengaruh positif terhadap Turnover Intention yang artinya semakin tinggi Employer branding yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin tinggi juga niat karyawan ingin keluar (turnover intention) dari perusahaan. 2. Employer branding memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction. Semakin baik Employer branding yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin



				tinggi tingkat kepuasan karyawan. 3. Job Satisfaction berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention. Job Satisfaction memiliki hubungan terbalik dengan Turnover Intention. Semakin tinggi tingkat Job Satisfaction karyawan maka niat keluar (turnover intention) akan semakin rendah.
6	Ghinayati Rodhiyatu Aliya dan Romat Saragih (2020)	Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat	1. Kepuasan Kerja 2. Work-Life Balance 3. Lingkungan Kerja	1. Kepuasan kerja pada PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat berada pada kategori baik. Skor dimensi tertinggi adalah dimensi rekan kerja dengan indikator tertinggi yaitu interaksi dengan sesama rekan kerja berjalan dengan baik. Dapat diartikan bahwa karyawan PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat merasa puas akan pekerjaannya dan memiliki tingkat



				kepuasan kerja yang baik. 2. Work-life balance pada PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat berada pada kategori sangat baik. Skor dimensi tertinggi adalah dimensi involvement balance (keseimbangan keterlibatan) dengan indikator tertinggi yaitu karyawan memiliki komitmen terhadap keluarga. Pernyataan tersebut menunjukkan karyawan PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadinya dengan pekerjaannya (work-life balance) dengan sangat baik. 3. Lingkungan kerja di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat berada pada kategori baik. Lingkungan kerja
--	--	--	--	---



				non fisik merupakan skor dimensi tertinggi dengan “komunikasi dengan rekan kerja/ karyawan lain berjalan dengan baik” merupakan indikator tertinggi. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat memiliki lingkungan kerja yang baik untuk karyawannya 4. Secara parsial dan simultan, work-life balance dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat.
7	I Made Gevan Ganapathi (2016)	Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bio Farma Persero)	1. Work-life Balance 2. Kepuasan Kerja	Hasil koefisien determinasi yaitu R square sebesar 0,422 yang berarti pengaruh Work-Life Balance terhadap kepuasan kerja sebesar 42,2% dan sisanya 57,8% dipengaruhi oleh



				variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Dengan demikian penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh Work-Life Balance terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bio Farma (Persero) yang berarti semakin baik Work-Life Balance pada karyawan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
8	Fenia Annamaria Rondonowu, Wehelmina Rumawas, dan Sandra Asaloei (2019)	Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado	1. Work-life Balance 2. Kepuasan Kerja	Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa work-life balance memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Sintesa Peninsula Manado sebesar 37,4% sedangkan 63,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Dalam hal ini Hotel Sintesa Peninsula Manado merupakan satu Hotel terkemuka yang ada di Manado, jadi dapat dilihat bahwa hotel menerapkan work-life balance dimana kepuasan kerja sesungguhnya dapat tercapai ketika



				organisasi mendukung terciptanya work-life balance.
9	Bela Ananda Isa, Irwan Yantu, Valentina Monoarfa, dan Rezkiawan Tantawi (2024)	Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo	1. Work-life Balance 2. Kepuasan Kerja	Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa work life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Variasi variabel independen (Work Life Balance) dalam menjelaskan variabel dependen (Kepuasan Kerja) sebesar 0,421 atau 42,1%, sedangkan sisanya 57,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar model atau yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.
10	Tekni Megaster, Fida Arumingtyas, dan Amelia Trisavinaningdiah (2021)	Pengaruh Work Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Nusantara Lestari	1. Work-life Balance 2. Burnout 3. Kepuasan Kerja	Hasil penelitian dari uji t variabel Work-Life Balance dengan nilai t hitung $4,769 > t$ tabel 1,669 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Ini menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Maka dapat disimpulkan work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan CV Nusantara Lestari.
	astia, riani,	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap	1. Kepuasan Kerja	Kesimpulan yang dapat ditarik dari serangkaian



	dan Rts Ratnawati (2021)	Turnover Intention Pada Karyawan Sales PT. Dipo Internasional Pahala Otomotif Jambi	2. Turnover Intention	uji yang telah dilakukan dengan melakukan perhitungan menggunakan software statistik SPSS memberikan kesimpulan sebagai berikut :Hasil rata-rata kuesioner menunjukkan bahwa kepuasan kerja di PT. Dipo Internasional Pahala Otomotif Jambi sangat baik. Sehingga, keinginan untuk keluar dari pekerjaannya tidak tinggi. Berdasarkan hasil dari analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention melalui uji t dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja (X) berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel turnover intention (Y).
12	Revilia Dian Rismayanti (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan	1. Kepuasan Kerja 2. Turnover Intention 3. Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja Karyawan (X) berpengaruh negatif signifikan terhadap Turnover Intention Karyawan (Z). Arah hubungan yang negatif menunjukkan jika variabel Kepuasan Kerja Karyawan semakin baik atau meningkat maka, variabel Turnover



				Intention Karyawan juga akan semakin menurun.
13	Dwi Susanti dan Ii Halilah (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention (Studi Pada CV Rabbani Asysa)	1. Kepuasan Kerja 2. Turnover Intention	Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai R square sebesar 0,398. Hal tersebut mengarah pada bahwa variabel kepuasan kerja mempengaruhi turnover intention sebesar 39,8% sedangkan 60,2% sisanya dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.
14	Nurul Annisa Fitri (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Hotel Bintang 3 Di Yogyakarta.	1. Kepuasan Kerja 2. Komitmen Organisasi 3. Turnover Intention	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat diambil beberapa kesimpulan, antara lain sebagai berikut: 1. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan hotel bintang 3 di Yogyakarta. 2. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan hotel bintang 3 di Yogyakarta.



				3. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan hotel bintang 3 di Yogyakarta.
15	Clairine Mangumbahang, Rita Taroreh, dan Indrie Palandeng (2023)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Pt. Pelangi Sulut	1. Kepuasan Kerja 2. Stres Kerja 3. Lingkungan Kerja 4. Turnover Intention	Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1. Terdapat pengaruh secara parsial negatif signifikan antara variabel Kepuasan Kerja (X1) terhadap variabel Turnover Intention (Y) pada PT. Pelangi Sulut 2. Terdapat pengaruh secara parsial positif signifikan antara variabel Stres Kerja (X2) terhadap variabel Turnover Intention (Y) pada PT. Pelangi Sulut 3. Terdapat pengaruh secara parsial negatif signifikan antara variabel Lingkungan Kerja (X3) terhadap variabel Turnover



				Intention (Y) pada PT. Pelangi Sulut 4. Terdapat pengaruh secara simultan atau bersama-sama antara Kepuasan kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja (X) terhadap Turnover Intention (Y) pada PT. Pelangi Sulut
16	Wiwik Sismawati dan Eisha Lataruva (2020)	Analisis Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Y Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	1. Work-life Balance 2. Pengembangan Karier 3. Turnover Intention 4. Kepuasan Kerja	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa hipotesis pertama diterima. Work-life balance memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Hipotesis ke dua menunjukkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi work-life balance karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Pada hipotesis ke tiga terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.



				Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah turnover intention yang terjadi.
17	Anita Aryani, Ari Pradhanawati, dan Bulan Prabawani (2022)	Pengaruh Work-Life Balance Dan Work Satisfaction Terhadap Turnover Intention Karyawan Kontrak Pt. Sukuntex – Spinning Kudus	1. Work-life Balance 2. Work Satisfaction 3. Turnover Intention	Work-Life Balance berpengaruh secara negatif dan signifikan secara parsial terhadap keberadaan turnover intention pada karyawan kontrak PT. Sukuntex – Spinning Kudus. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat ketercapaian aspek work-life balance yang dirasakan oleh karyawan kontrak, maka laju terhadap turnover intention dalam diri mereka dapat ditekan seminimal mungkin, bahkan ditiadakan.
18	Cindy Dwi Fatmawati, dan Anwar Mansyur (2024)	Turnover Intention: Apakah Workload And Work-Life Balance Memiliki Peran?	1. Work-life Balance 2. Workload 3. Turnover Intention	Penelitian memiliki tujuan guna menunjukkan adanya pengaruh workload dan work-life balance pada turnover intention di PT.Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Berlandaskan analisis data yang sudah dilaksanakan bisa disimpulkan bahwa keseimbangan



				kehidupan kerja tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap niat berpindah, dibuktikan dengan H2 ditolak. Artinya tingkat turnover yang tinggi tidak memiliki kaitan dengan work-life balance, dikarenakan sebagian banyak yang bekerja di perusahaan itu adalah anak muda yang tergolong gen Z dan mereka bekerja yang hasilnya untuk diri mereka sendiri bukan untuk keluarga.
19	Muhammad Hadiputra Azhar dan Ryan Basith Fasih Khan (2024)	Work-life Balance terhadap Turnover Intention melalui Kompensasi sebagai Variabel Intervening	1. Work-life Balance 2. Turnover Intention 3. Kompensasi	Dapat disimpulkan bahwa work-life balance tidak berpengaruh terhadap turnover intention berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh work-life balance terhadap turnover intention dengan variabel intervening berupa kompensasi pada pekerja generasi Z di Kota Malang.
20	Hendrik Sandi dan Heri Erlin	Pengaruh Work-life Balance Dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Milenial	1. Work-life Balance 2. Kepuasan Kerja 3. Turnover Intention	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Work-Life Balance (X1) memiliki pengaruh tidak



				langsung yang negatif terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja (X2). Pengaruh negatif ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menyebabkan turnover intention menurun di perusahaan. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan berpengaruh terhadap keinginan untuk pindah karyawan generasi milenial melalui kepuasan kerja mereka.
21	R.M. Oosthuizen, M. Coetzee and Z. Munro	Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees	1. Work-life Balance 2. Job Satisfaction 3. Turnover Intention	the total mean average score of overall work-life balance was indicating a relatively low level of work-life balance. Furthermore, the total mean average score of overall job satisfaction was indicating a relatively high level of job satisfaction. The total mean average score of turnover intention was indicating moderate levels of turnover intentions. negative work-home interaction (NWHI) had a significant negative association with job



				satisfaction and a positive association with turnover intention. On the opposite scale, positive work-home interaction (PWHI) had a significant positive association with job satisfaction and a negative association with turnover intention. Overall job satisfaction had a significant negative association with turnover intention.
22	Anita Maharani and Dewi Tamara (2024)	The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating	1. Occupational Stress 2. Work-life Balance 3. Turnover Intention 4. Job Satisfaction	The results show that the R^2 for turnover intentions is 0.191. Based on this, the turnover intentions fall in the category of weak determination, Meanwhile, job satisfaction has R^2 value of 0.380 which indicates that the effect of occupational stress and work-life balance on job satisfaction is 38% with the remaining 62% influenced by other variables outside this study. The R^2 value of 0.380 indicates that the impact is moderate, the influence of the occupational stress variable on job satisfaction falls in a



				category of small effect, and Meanwhile the effect of the work-life balance variable on job satisfaction is medium effect (F2 value of 0.269) or it can be concluded that there is a substantive effect of the work-life balance variable on job satisfaction.
--	--	--	--	--

