

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam suatu organisasi karena berperan sebagai penggerak utama dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada kualitas dan stabilitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Tinangon et al. (2019) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan rancangan sistem formal dalam organisasi yang bertujuan untuk memastikan pemanfaatan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing perusahaan.

Di tengah era globalisasi yang kian kompetitif, perusahaan dituntut mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar tetap memiliki keunggulan bersaing. Salah satu permasalahan yang sering dihadapi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah tingginya *turnover intention*. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela. Tingginya *turnover intention* dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi perusahaan, Perusahaan akan menghadapi berbagai kerugian ketika karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi. Salah satu dampak utama adalah pemborosan biaya yang telah dikeluarkan, mulai dari proses rekrutmen hingga pelatihan yang diberikan kepada karyawan menjadi tidak memberikan hasil optimal.

Oleh karena itu, turnover intention perlu dipahami sebagai fenomena perilaku yang penting dalam dinamika organisasi, baik dari perspektif individu maupun sosial. Hal ini disebabkan karena keinginan karyawan untuk berpindah kerja dapat memberikan pengaruh yang cukup besar, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri (Cahyaningrum et al., 2018).

Tingginya tingkat turnover dalam suatu perusahaan dapat menjadi indikasi adanya permasalahan internal yang perlu segera ditangani. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi munculnya turnover intention, yang salah satunya dapat dilihat dari kondisi work-life balance karyawan. Work-life balance sendiri merupakan faktor penting yang berperan dalam memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Novitasari & Dessyarti, 2022).

Menurut Thomas Kalliath dan Paula Brough (2008), work-life balance diartikan sebagai kondisi ketika individu mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Dalam perspektif karyawan, keseimbangan ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengatur kewajiban kerja serta tanggung jawab di luar pekerjaan, seperti kehidupan pribadi dan keluarga. Individu yang telah mencapai work-life balance mampu menjalankan peran pekerjaan, tanggung jawab keluarga, dan kebutuhan pribadi secara harmonis, sehingga aktivitas dalam pekerjaan tidak mengganggu kehidupan di luar pekerjaan, begitu pula sebaliknya (Sismawati & Lataruva, 2020).

Hubungan antara work-life balance dan turnover intention sebagaimana dikatakan oleh Kahn et al. (1964) menjelaskan bahwa setiap individu menjalankan berbagai peran dalam kehidupannya, seperti peran sebagai pekerja dan anggota keluarga. Apabila individu tidak mampu

menyeimbangkan peran-peran tersebut, maka dapat timbul konflik peran yang memicu stres serta menurunkan kenyamanan dalam bekerja. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kamara et al. (2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Hal ini berarti bahwa semakin baik tingkat *work-life balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian Pratama et al. (2024) yang juga menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang dimana keseimbangan tersebut juga mendorong munculnya perilaku kerja yang positif, seperti meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Keterkaitan antara *work-life balance* dan *turnover intention* tersebut menunjukkan bahwa tingkat keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sendiri mencerminkan sejauh mana individu merasa nyaman, puas, dan terpenuhi dalam menjalankan pekerjaannya. Ketika karyawan mampu mencapai keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat, yang pada akhirnya dapat menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Locke 1976).

Penelitian Khoiriyah et al. (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang sehat

lebih cenderung puas dalam pekerjaan mereka, memiliki lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, dan mampu memenuhi dua atau lebih kebutuhan penting dalam hidupnya. Peningkatan intensi turnover karyawan dipengaruhi oleh penurunan kepuasan kerja (job satisfaction) karyawan yang diukur dengan berbagai faktor dan indikator. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Nurhidayati & Dini, 2023), membuktikan adanya pengaruh negatif dan signifikan kepuasan kerja terhadap turnover intention. Jika tingkat kepuasan karyawan baik maka karyawan akan memiliki niat untuk bekerja dalam waktu yang lama sehingga turnover intention atau niat untuk berhenti dapat diminimalisir.

Selain dapat mempengaruhi turnover intention, kepuasan kerja juga dapat memediasi pengaruh antara work-life balance terhadap turnover intention. Menurut Akelois et al (2024) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Niat karyawan untuk meninggalkan organisasi pada umumnya tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan diawali oleh adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Ketidakpuasan ini dapat timbul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) yang tidak terpenuhi dengan baik. Kondisi tersebut kemudian mendorong munculnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nurhidayati & Dini, 2023), menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh work-life balance terhadap turnover intention, ketika karyawan yang bekerja dalam organisasi merasa adanya keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan akan terbentuk kepuasan

dalam bekerja pada perusahaan dan akan berdampak pada tingkat turnover intention.

Dalam konteks organisasi seperti PT Yakult Indonesia Persada, keterkaitan antara *work-life balance*, *turnover intention*, dan *job satisfaction* menjadi relevan untuk dikaji lebih lanjut. Hal ini karena pekerjaan sebagai *Yakult Lady* menuntut mobilitas tinggi dan pencapaian target, serta mayoritas karyawan merupakan ibu rumah tangga yang memiliki peran ganda, sehingga berpotensi memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

PT Yakult Indonesia Persada merupakan produsen dari produk Yakult yang merupakan minuman susu fermentasi. PT Yakult Indonesia Persada ini mengandalkan tenaga penjual lapangan yang dikenal sebagai *Yakult Lady*. Karakteristik pekerjaan *Yakult Lady* berpotensi menimbulkan tantangan yang dapat memengaruhi keberlanjutan tenaga kerja. Pekerjaan ini menuntut mobilitas yang tinggi karena karyawan harus mendistribusikan produk secara langsung kepada konsumen di berbagai wilayah setiap hari. Di samping itu, *Yakult Lady* juga diharapkan mampu mencapai target penjualan serta menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

Berdasarkan hasil informasi yang diperoleh bahwa sebagian besar Yakult Lady merupakan perempuan yang berstatus sebagai ibu rumah tangga. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya menjalankan peran sebagai pekerja, tetapi juga memiliki tanggung jawab dalam mengelola rumah tangga dan keluarga. Peran ganda tersebut berpotensi menimbulkan konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, terutama ketika pekerjaan menuntut mobilitas tinggi, pencapaian target penjualan, serta interaksi intensif dengan pelanggan setiap hari. Dampak dari kondisi tersebut dapat tercermin

pada tingkat keluar masuk karyawan yang terjadi di perusahaan. Untuk melihat fenomena tersebut secara lebih jelas, berikut disajikan data jumlah karyawan Yakult Lady yang keluar dan masuk di PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap selama periode 2023–2025.

Tabel 1.1
Data Turnover Yakult Lady Cabang Sidrap 2023-2025

Tahun	Total Karyawan	Karyawan Masuk		Karyawan Keluar	
		Jumlah	%	Jumlah	%
2023	90	15	16,67%	27	30,00%
2024	92	26	28,26%	22	23,91%
2025	94	24	26,60%	24	25,35%

Sumber : PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa persentase karyawan yang keluar pada tahun 2023 tergolong tinggi yaitu sebesar 30%, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2024 menjadi 23,91%, namun kembali meningkat pada tahun 2025 menjadi 25,53%. Sementara itu, persentase penerimaan karyawan juga menunjukkan angka yang cukup tinggi setiap tahunnya. Kondisi keluar masuk karyawan tersebut menunjukkan adanya dinamika tenaga kerja pada posisi *Yakult Lady* di PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap. Meskipun perusahaan terus melakukan perekrutan tenaga penjual baru, jumlah karyawan yang keluar masih relatif tinggi setiap tahunnya. Hal ini mengindikasikan adanya kecenderungan *turnover intention* dikalangan karyawan yang perlu mendapatkan perhatian dari manajemen. Tingginya tingkat keluar masuk karyawan dapat memengaruhi stabilitas tenaga penjual serta keberlangsungan kinerja perusahaan. Kondisi tersebut diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) serta tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang dirasakan oleh karyawan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* serta peran *job satisfaction* dalam menurunkan *turnover intention*. Namun, hasil penelitian tersebut masih menunjukkan perbedaan temuan, khususnya terkait apakah *work-life balance* berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* atau melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara ketiga variabel tersebut pada tenaga penjual langsung seperti Yakult Lady masih terbatas, khususnya pada konteks PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap.

Berdasarkan uraian fenomena empiris, hasil pra-survei, serta temuan penelitian terdahulu, terlihat adanya kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan dengan kondisi aktual yang terjadi di lingkungan PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap. Namun, pada kenyataannya masih terdapat dinamika keluar masuk karyawan yang menunjukkan adanya kecenderungan *turnover intention*. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai **“Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi pada Yakult Lady PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dan melihat pentingnya peran *work-life balance* dan *job satisfaction* dalam memengaruhi *turnover intention*, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada *Yakult Lady* di PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap?
2. Bagaimana pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* pada *Yakult Lady* di PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap?

3. Bagaimana pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada *Yakult Lady* di PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap?
4. Apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada *Yakult Lady* di PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada *Yakult Lady* di PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* pada *Yakult Lady* di PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada *Yakult Lady* di PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap.
4. Untuk menganalisis peran *Job Satisfaction* dalam memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada *Yakult Lady* di PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis: Penelitian ini dapat memperkaya kajian literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *turnover intention*. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memperkuat atau memberikan perspektif baru terhadap teori-teori yang telah ada sebelumnya, sehingga dapat dijadikan rujukan bagi akademisi maupun peneliti yang ingin melakukan kajian lebih lanjut dengan objek atau konteks yang berbeda.

2. Manfaat Praktis: Hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran nyata mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada *Yakult Lady*. Hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam memahami sejauh mana *work-life balance* dan *job satisfaction* berkontribusi terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat menyusun strategi dan program yang lebih tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja, menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta menekan tingkat *turnover*.
3. Manfaat Kebijakan: Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merumuskan kebijakan yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Kebijakan yang mendukung *work-life balance*, seperti fleksibilitas jam kerja, sistem penghargaan, dan dukungan terhadap peran ganda karyawan, diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan *turnover intention*. Dengan kebijakan yang tepat, perusahaan tidak hanya mampu mempertahankan karyawan yang ada, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan daya saing di pasar.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam studi ini, penelitian berfokus pada satu variabel independen yaitu *work-life balance* serta satu variabel mediasi yaitu *job satisfaction*, dengan *turnover intention* sebagai variabel dependen. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *Job Satisfaction*.

1.6 Sistematika Penulisan

- a) BAB I Pendahuluan: Berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.
- b) BAB II Tinjauan Pustaka: Memuat teori-teori yang relevan dan hasil penelitian terdahulu yang mendukung landasan konseptual penelitian.
- c) BAB III Kerangka Konseptual & Pengembangan Hipotesis: Menyajikan kerangka berpikir penelitian serta rumusan hipotesis yang akan diuji secara empiris.
- d) BAB IV Metode Penelitian: Menjelaskan jenis dan rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik sampling, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, serta teknik analisis data.
- e) BAB V Hasil dan Pembahasan : Merupakan bab yang berisi penjelasan tentang gambaran umum perusahaan, karakteristik responden, deskripsi variabel, hasil uji instrumen penelitian, uji *path analysis*, uji hipotesis, dan pembahasan.
- f) BAB VI Kesimpulan dan Saran : Merupakan bab akhir dari keseluruhan penelitian. Bab ini membahas kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan dan saran serta keterbatasan yang dapat dipertimbangkan terhadap penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

Bagian ini akan dipaparkan teori-teori terkait dengan fokus penelitian ini yaitu mengenai *work-life balance* dan *turnover intention* serta *job satisfaction*.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menghasilkan produk dan jasa, organisasi memerlukan berbagai sumber daya seperti modal, teknologi, dan manusia. Di antara sumber daya tersebut, sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting karena berperan sebagai penggerak utama dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya lainnya. Tanpa adanya sumber daya manusia yang kompeten, sumber daya lain yang dimiliki organisasi tidak akan dapat dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian yang baik terhadap sumber daya manusia. Upaya tersebut dikenal dengan istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

2.1.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2017), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses perekrutan, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, dan keadilan dalam organisasi. Dessler (2017) menjelaskan bahwa MSDM mencakup serangkaian kebijakan dan praktik yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan, yang memungkinkan organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja yang kompeten dan produktif.

Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi merupakan fungsi penting untuk mendukung pencapaian tujuan strategis. Manajemen SDM mencakup aktivitas seperti rekrutmen dan pemberhentian karyawan, manajemen cuti, evaluasi kinerja, analisis pekerjaan, perencanaan karier, manajemen kompensasi, dan pengendalian kehadiran (Salasiah et al., 2023). Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dalam mengelola, memotivasi, dan mengembangkan tenaga kerja organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, keselarasan kebijakan kepegawaian dengan tujuan strategis, peran perilaku pimpinan dan iklim organisasi, serta integrasi seluruh tenaga kerja. Atas dasar prinsip-prinsip tersebut, manajemen sumber daya manusia berfokus pada penerapan konsep dan proses pengelolaan yang efektif guna memaksimalkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi Armstrong (2020).

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan strategis dan sistematis dalam mengelola tenaga kerja melalui kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi, dengan memperhatikan hubungan kerja, keadilan, dan kesejahteraan karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, dan keberlanjutan kontribusi karyawan dalam mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Flippo (1994) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki sepuluh fungsi utama. Flippo membaginya ke dalam dua kelompok besar,

yaitu fungsi-fungsi manajemen, dan fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan

Manajer yang efektif memahami bahwa perencanaan merupakan bagian penting dari pekerjaannya. Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan diartikan sebagai penetapan program-program SDM yang bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian

Manajer yang efektif memahami bahwa perencanaan merupakan bagian penting dari pekerjaannya. Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan diartikan sebagai penetapan program-program SDM yang bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3. Pengarahan

Fungsi pengarahan berkaitan dengan pelaksanaan rencana yang telah disusun, yang dilakukan melalui pemberian motivasi, pengarahan pekerjaan, dan instruksi, agar karyawan dapat bekerja secara efektif.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan proses pemantauan kegiatan dengan membandingkan pelaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan, serta melakukan perbaikan jika terjadi penyimpangan. Pada kondisi tertentu, rencana juga dapat disesuaikan dengan perubahan yang tidak dapat dihindari.

Adapun fungsi-fungsi operasional yang dijalankan manajemen sumber daya manusia yaitu:

5. Pengadaan Tenaga Kerja

Pengadaan tenaga kerja merupakan fungsi operasional awal dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan memperoleh jumlah dan jenis karyawan sesuai kebutuhan organisasi. Kegiatan ini meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, dan penempatan.

6. Pengembangan

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya peningkatan keterampilan karyawan melalui pelatihan agar kinerja kerja menjadi optimal. Kegiatan ini penting karena adanya perubahan teknologi, penataan ulang pekerjaan, serta tuntutan tugas manajemen yang semakin kompleks.

7. Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang adil dan layak diberikan kepada karyawan atas kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem kompensasi berkaitan dengan penilaian jabatan, kebijakan upah, dan pengaturan sistem penggajian.

8. Integrasi

Integrasi adalah upaya menyelaraskan kepentingan individu, masyarakat, dan organisasi dengan tetap mempertimbangkan perasaan dan sikap karyawan dalam penerapan kebijakan organisasi.

9. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan berkaitan dengan upaya menjaga kondisi kerja yang sudah baik agar karyawan tetap memiliki kemauan dan kemampuan untuk bekerja secara optimal.

10. Pemisahan (*separation*)

Pemisahan merupakan fungsi akhir dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan organisasi. Hal ini dapat terjadi karena pensiun, pemutusan

hubungan kerja, mutasi ke luar organisasi, maupun alasan lain seperti meninggal dunia.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Soliman dan Spooner (2000), tujuan manajemen sumber daya manusia mencakup beberapa dimensi penting yang mendukung kepentingan organisasi maupun individu.

1. Tujuan Organisasional

Diarahkan untuk memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusi yang efektif terhadap kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Meskipun bagian sumber daya manusia secara formal dibentuk untuk membantu para manajer, tanggung jawab langsung atas kinerja karyawan tetap berada pada manajer lini, sedangkan fungsi SDM memberikan dukungan teknis dan bimbingan dalam hal pengelolaan tenaga kerja.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan Fungsional MSDM adalah menjaga kontribusi departemen agar tetap berada pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, karena praktik MSDM akan kehilangan nilainya apabila dijalankan di bawah standar yang dibutuhkan organisasi.

3. Tujuan sosial

Tujuan sosial berkaitan dengan pemenuhan tanggung jawab etis dan sosial terhadap masyarakat dengan cara meminimalkan dampak negatif dari aktivitas organisasi. Organisasi diharapkan dapat memanfaatkan sumber dayanya untuk memberikan manfaat bagi masyarakat, karena kegagalan dalam melakukan hal tersebut dapat menimbulkan masalah sosial, kritik

publik, dan hambatan operasional yang dapat mengganggu keberlanjutan organisasi.

4. Tujuan Personal

Tujuan personal berfokus pada upaya membantu karyawan mencapai tujuan pribadi dan karier mereka yang pada akhirnya juga meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Perhatian terhadap tujuan individu karyawan sangat penting untuk menjaga retensi tenaga kerja, meningkatkan motivasi, dan memperbaiki kinerja. Jika tujuan pribadi karyawan diabaikan, maka tingkat kepuasan kerja dapat menurun, kinerja melemah, dan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi akan meningkat.

2.1.2 *Work-Life Balance*

Dalam dunia kerja yang semakin dinamis, karyawan sering dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang tinggi di satu sisi, serta kebutuhan untuk menjalani kehidupan pribadi di sisi lain. Kondisi ini menuntut adanya keseimbangan antara peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi agar individu dapat menjalankan keduanya secara optimal. Ketidakseimbangan antara kedua aspek tersebut dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti stres kerja, kelelahan, serta menurunnya kinerja. Oleh karena itu, penting bagi individu maupun organisasi untuk memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dikenal dengan istilah *Work-Life Balance*.

2.1.2.1 Definisi *Work-Life Balance*

Work-life balance merupakan kondisi di mana individu mampu mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara proporsional. Konsep ini mencakup keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kewajiban non-pekerjaan, seperti aktivitas keluarga, hubungan

sosial, serta kegiatan rekreasi (Kalliath & Brough, 2008). *Work-life balance* muncul sebagai respons terhadap pola hidup yang tidak seimbang, di mana individu cenderung memprioritaskan pekerjaan secara berlebihan sehingga mengabaikan aspek penting dalam kehidupan personal.

Pencapaian keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi memiliki peran strategis, tidak hanya dalam meningkatkan kesejahteraan individu, tetapi juga dalam mendukung kinerja, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi (Uzman et al., 2022). Dengan demikian, *work-life balance* tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga berdampak positif terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, Sheikh (2022) menjelaskan bahwa konsep *work-life balance* yang berkembang saat ini menekankan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan kondisi personal guna memenuhi berbagai kewajiban, baik dalam ranah pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Penyesuaian tersebut bertujuan untuk mendorong kesejahteraan kolektif yang mencakup individu, organisasi, dan masyarakat. Dalam pandangan lain, *work-life balance* juga dipahami sebagai kemampuan individu dalam memenuhi kewajiban pekerjaan dan keluarga secara efektif, termasuk berbagai peran, aktivitas, dan tanggung jawab non-pekerjaan dalam berbagai domain kehidupan.

Sejalan dengan hal tersebut, Hjálmsdóttir dan Bjarnadóttir (2021) menyatakan bahwa *work-life balance* merujuk pada kemampuan individu dalam mengelola tanggung jawab pekerjaan dan keluarga secara efisien. Sementara itu, Kirchmeyer (2000) menekankan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat dicapai melalui pengelolaan waktu yang memberikan porsi lebih besar pada aktivitas personal, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan individu.

Namun demikian, meskipun *work-life balance* menjadi prioritas bagi banyak individu, dorongan untuk mencapai keberhasilan karier sering kali menyebabkan keterlibatan dalam jam kerja yang berlebihan. Kondisi ini justru berdampak negatif terhadap kemampuan individu dalam mempertahankan keseimbangan yang sehat antara kehidupan profesional dan personal (Nugroho et al., 2023). Berbeda dengan pendekatan sebelumnya, Nugroho et al. (2023) memaknai *work-life balance* sebagai persepsi subjektif individu mengenai pencapaian keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang mendukung pengembangan diri sesuai dengan prioritas hidup masing-masing.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan konsep multidimensional yang tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga mencakup pengelolaan peran, energi, serta persepsi individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, *work-life balance* menjadi faktor penting yang berkontribusi terhadap kesejahteraan individu sekaligus efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

2.1.2.2 Dimensi dan Indikator *Work-Life Balance*

Menurut Fisher et al. (2009), *work-life balance* terdiri dari empat indikator *Work-life Balance* yaitu :

1. *Work Interference with Personal Life (WIPL)*

Indikator ini menunjukkan sejauh mana tuntutan pekerjaan berpotensi mengganggu kehidupan pribadi individu, seperti waktu bersama keluarga, aktivitas sosial, maupun waktu istirahat.

2. *Personal Life Interference with Work (PLIW)*

Indikator ini menggambarkan sejauh mana kondisi dan tanggung jawab dalam kehidupan pribadi individu dapat menghambat atau memengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

3. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Indikator ini merujuk pada sejauh mana kehidupan pribadi individu memberikan kontribusi positif terhadap kinerja kerja, misalnya melalui dukungan keluarga, kondisi emosional yang stabil, atau kepuasan hidup yang baik.

4. *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*

Indikator ini mencerminkan sejauh mana pekerjaan yang dijalani mampu meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu, baik dari sisi kesejahteraan, pengembangan diri, maupun pemenuhan kebutuhan hidup.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Kumar dan Krupanandhan (2019) menjelaskan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu :

1. Dukungan Personal

Dukungan yang mencakup bantuan serta perhatian dari keluarga, teman, dan pasangan. Bentuk dukungan ini dapat berupa keterlibatan dalam mengelola urusan rumah tangga, pemberian motivasi, maupun dukungan emosional yang membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2. Dukungan Organisasi

Dukungan ini memiliki peran penting dalam menciptakan *work-life balance*. Perusahaan yang menyediakan kebijakan dan fasilitas pendukung, seperti jam kerja yang fleksibel, program pengasuhan anak, serta sarana

penunjang kesejahteraan karyawan, dapat membantu karyawan mengelola peran kerja dan kehidupan pribadinya secara lebih seimbang.

3. Dukungan Pekerjaan

Kejelasan deskripsi pekerjaan dapat memengaruhi tercapainya keseimbangan kerja dan kehidupan. Pemahaman yang jelas mengenai tugas, tanggung jawab, serta peluang pengembangan karier dapat menurunkan tingkat stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga berdampak positif terhadap *work-life balance*.

4. Strategi Koping

Strategi koping individu menjadi faktor internal yang tidak kalah penting. Kemampuan seseorang dalam mengelola tekanan dan konflik, baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan pribadi, memungkinkan individu menghadapi berbagai tuntutan secara lebih adaptif dan seimbang.

Adapun faktor yang mempengaruhi *work-life balance* menurut Vyas et al. (2017), yaitu:

5. *Stress Issues*

Stres merupakan salah satu faktor utama yang dapat menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan, baik yang bersumber dari kondisi nyata di lingkungan kerja maupun dari persepsi individu. Sebagai faktor penting, stres berpengaruh negatif terhadap *work-life balance*, yang pada akhirnya dapat menyebabkan kelelahan fisik, gangguan psikologis, penurunan kondisi kesehatan, termasuk risiko pada kesehatan jantung, serta menurunnya produktivitas kerja secara keseluruhan. Stress Kerja

6. *Organizational Issues*

Organisasi memiliki peran yang krusial dalam menyusun dan menerapkan kebijakan yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan. Apabila organisasi secara proaktif mengembangkan kebijakan *work-life balance*

yang tepat, hal tersebut dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas serta kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh.

7. *Work issues*

Pekerjaan menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Apabila beban kerja yang diterima terlalu tinggi, hal tersebut dapat meningkatkan tingkat stres dan menyebabkan terganggunya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

2.1.3 Turnover Intention

Dalam suatu organisasi, keberlangsungan operasional sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan. Namun, tidak semua karyawan memiliki keinginan untuk tetap bertahan, terutama ketika menghadapi berbagai tekanan kerja, ketidakpuasan, atau kondisi kerja yang kurang mendukung. Hal tersebut dapat memunculkan keinginan dalam diri karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi ini dikenal dengan istilah *turnover intention*, yang sering menjadi perhatian penting bagi organisasi karena dapat berdampak pada stabilitas tenaga kerja serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.3.1 Definisi *Turnover Intention*

Menurut Mobley (1977) *turnover intention* merujuk pada keinginan yang muncul dari dalam diri karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dengan harapan memperoleh pekerjaan yang dinilai lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan yang sedang dijalani. *Turnover intention* merujuk pada kecenderungan atau keinginan karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja secara sukarela berdasarkan pertimbangan dan pilihan pribadi. Sejalan dengan hal tersebut,

turnover intention juga sebagai hasil dari proses evaluasi individu terhadap keberlanjutan hubungan kerjanya dengan organisasi, namun belum diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata untuk keluar dari perusahaan.

Sementara itu, Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, baik secara sukarela maupun tidak sukarela, yang dipengaruhi oleh ketidakpuasan terhadap pekerjaan saat ini atau adanya peluang kerja lain yang dinilai lebih menarik. Selain itu, *Turnover intention* merupakan sebuah hasrat yang timbul dari dalam seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang dipacu oleh faktor lingkungan perusahaan, kompensasi dan sebagainya (Deswarta et al., 2021).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat yang muncul dari dalam diri karyawan untuk meninggalkan organisasi sebagai hasil dari proses evaluasi terhadap pekerjaan dan hubungan kerjanya dengan perusahaan. Niat tersebut dipengaruhi oleh sikap, persepsi, serta tingkat kepuasan karyawan, termasuk adanya harapan untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang, namun belum diwujudkan dalam bentuk perilaku aktual berupa keputusan keluar dari organisasi.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley (1977) terdapat tiga indikator yang dapat diukur untuk menilai terjadinya turnover intention, yaitu:

1. Pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Menggambarkan kecenderungan karyawan dalam mempertimbangkan keputusan untuk meninggalkan organisasi atau tetap bertahan dalam pekerjaannya. Kondisi ini umumnya muncul sebagai akibat dari ketidakpuasan yang dirasakan terhadap pekerjaan. Ketidakpuasan

tersebut mendorong karyawan untuk mulai memikirkan kemungkinan keluar dari organisasi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja, termasuk menurunnya tingkat kehadiran karyawan.

2. Keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to quit*)

Kecenderungan karyawan untuk mencari peluang kerja di organisasi lain. Pada tahap ini, karyawan yang memiliki kecenderungan *turnover intention* akan mulai secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dari pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan yang dinilai lebih sesuai dengan kebutuhan, harapan, maupun keuntungan yang diharapkan dibandingkan dengan organisasi tempat mereka bekerja saat ini.

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Menunjukkan kecenderungan karyawan yang memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya. Pada tahap ini, karyawan mulai melakukan pencarian terhadap peluang kerja alternatif yang dianggap lebih baik. Apabila peluang tersebut dinilai lebih sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka, karyawan kemudian akan mengambil keputusan akhir, yaitu tetap bertahan dalam organisasi atau memilih untuk meninggalkan pekerjaannya.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Mobley (1977), keputusan individu untuk berpindah kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama, yaitu faktor yang bersumber dari organisasi dan faktor yang berasal dari karakteristik individu. Berbagai faktor dapat menyebabkan terjadinya turnover, namun Price dan Mueller (1981) menegaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang paling dominan dalam memengaruhi munculnya turnover intention diantaranya :

1. Faktor individual

Faktor individual merujuk pada karakteristik personal yang melekat pada setiap karyawan dan bersifat unik. Faktor ini mencakup aspek demografis dan latar belakang individu, seperti usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta status perkawinan, yang secara tidak langsung dapat memengaruhi persepsi, sikap, dan keputusan karyawan terkait keinginan untuk berpindah kerja.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan variabel yang sering digunakan dalam kajian mengenai *intention to leave*, di mana *intention to leave* dipandang sebagai salah satu indikator dari *turnover intention*. Dalam konteks tersebut, tingkat kepuasan kerja karyawan berperan sebagai pemicu munculnya keinginan untuk berpindah kerja. Aspek-aspek kepuasan kerja yang berpotensi memengaruhi *turnover intention* meliputi kepuasan terhadap upah yang diterima, peluang promosi jabatan, bobot dan karakteristik pekerjaan yang dijalankan, kondisi serta lingkungan kerja organisasi, serta hubungan kerja dengan rekan kerja yang saling mendukung.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dipandang sebagai faktor yang memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan kepuasan kerja dalam menentukan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya masih berpotensi memiliki niat untuk meninggalkan organisasi apabila tidak disertai dengan komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung tidak menunjukkan niat untuk berpindah kerja, meskipun mereka mengalami ketidakpuasan terhadap

pekerjaannya. Hal ini disebabkan oleh adanya keterikatan dan loyalitas karyawan yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

4. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah serta memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara kedua aspek tersebut dapat memicu kelelahan dan konflik peran, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

2.1.4 Job Satisfaction

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam dunia kerja yang berkaitan dengan perasaan dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung pada bagaimana mereka menilai pekerjaan yang dijalani, baik dari segi tugas, lingkungan kerja, maupun imbalan yang diterima. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, sedangkan ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti menurunnya kinerja, motivasi, serta meningkatnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi dalam upaya menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.4.1 Definisi Job Satisfaction

Menurut Robbins dan Judge (2023), kepuasan kerja dapat dipahami sebagai sikap positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai unsur dalam pekerjaan tersebut. Karyawan yang merasakan kepuasan biasanya memiliki pandangan yang baik dan

apresiatif terhadap pekerjaannya, sementara mereka yang tidak merasa puas cenderung memperlihatkan sikap yang kurang positif atau bahkan negatif terhadap pekerjaan yang dijalani. Kepuasan kerja merupakan gambaran sikap menyeluruh karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Konsep ini menunjukkan bagaimana perasaan dan penilaian individu terhadap pekerjaannya secara umum. Ketika pekerjaan mampu memenuhi harapan dan kebutuhan yang diinginkan, karyawan cenderung merasa lebih nyaman, memiliki keterikatan yang lebih kuat, serta menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi (Ningrum et al., 2024).

Menurut Locke (1976), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, imbalan yang diperoleh, serta kondisi fisik dan psikologis lainnya. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dalam organisasi menunjukkan tingkat kesenangan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Sikap tersebut tercermin dari cara mereka menanggapi tugas-tugas yang diberikan serta reaksi emosional yang muncul selama menjalankan pekerjaan.

Berdasarkan ketiga pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau respons individu terhadap pekerjaannya yang terbentuk melalui proses evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, serta faktor fisik dan psikologis lainnya. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa nyaman, menyukai, dan menghargai pekerjaannya, yang pada akhirnya memengaruhi sikap, loyalitas, serta respons emosional mereka dalam menjalankan tugas di dalam organisasi.

Kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi bagaimana individu memandang pekerjaannya, tetapi juga menentukan respons mereka terhadap

kondisi kerja yang tidak sesuai dengan harapan. Dalam hal ini, Robbins dan Judge (2023) mengemukakan empat bentuk utama respons karyawan terhadap ketidakpuasan kerja, yang mencerminkan cara individu dalam menghadapi ketidaksesuaian antara harapan dan kondisi nyata di lingkungan kerja, yaitu:

1. Keluar (*exit*), tindakan karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang dapat berupa pencarian pekerjaan baru maupun keputusan untuk mengundurkan diri.
2. Suara (*voice*), menggambarkan upaya aktif dan konstruktif dari karyawan dalam memperbaiki kondisi kerja, seperti memberikan saran, menyampaikan permasalahan kepada atasan, atau terlibat dalam kegiatan organisasi maupun serikat pekerja.
3. Kesetiaan (*loyalty*), merupakan sikap pasif namun tetap optimis, di mana karyawan memilih untuk bertahan sambil menunggu adanya perbaikan kondisi. Hal ini termasuk tetap mendukung organisasi saat menghadapi kritik serta memiliki kepercayaan bahwa manajemen akan mengambil keputusan yang tepat.
4. Pengabaian (*neglect*), mengacu pada sikap pasif karyawan yang membiarkan kondisi kerja memburuk, yang ditunjukkan melalui perilaku seperti meningkatnya ketidakhadiran, keterlambatan, penurunan usaha kerja, serta meningkatnya kesalahan dalam pekerjaan.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator *Job Satisfaction*

Indikator kepuasan kerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Menurut Spector (1985), terdapat beberapa aspek yang dapat digunakan untuk menilai kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan Terhadap Gaji

Mengacu pada tingkat kepuasan karyawan terhadap jumlah upah serta sistem kompensasi yang diterima, khususnya dalam kaitannya dengan kontribusi atau beban kerja yang diberikan kepada organisasi.

2. Kepuasan Terhadap Pekerjaan itu Sendiri

Berkaitan dengan sejauh mana karyawan merasa menikmati jenis pekerjaan yang dilakukan, termasuk tugas-tugas, tanggung jawab, serta tantangan yang dihadapi dalam aktivitas kerja sehari-hari.

3. Kepuasan Terhadap Atasan

Mencerminkan penilaian karyawan terhadap perilaku dan kepemimpinan atasan, seperti dukungan yang diberikan, keadilan dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan dalam memberikan arahan dan evaluasi kinerja.

4. Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

Menggambarkan kualitas interaksi sosial di lingkungan kerja, termasuk tingkat kerja sama, komunikasi yang efektif, serta dukungan yang terjalin antarpegawai.

5. Kepuasan Terhadap Kesempatan Promosi

Menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap peluang pengembangan karier, termasuk kemungkinan memperoleh kenaikan jabatan dan peningkatan tanggung jawab.

6. Kepuasan Terhadap Kondisi Kerja

Berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap kenyamanan lingkungan kerja, ketersediaan fasilitas, serta suasana kerja yang mendukung pelaksanaan tugas secara optimal.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Menurut Robbins dan Judge (2015), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut::

1. Pekerjaan itu Sendiri (*The Work Itself*)

Pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan karakteristik tugas yang dijalankan oleh karyawan, termasuk tingkat tantangan, variasi pekerjaan, serta makna yang dirasakan dari tugas tersebut. Indikator ini mencakup keberagaman tugas, tingkat kesulitan pekerjaan, tingkat otonomi dalam bekerja, serta kesesuaian antara kemampuan individu dengan tanggung jawab yang diberikan. Pekerjaan yang memberikan tantangan yang seimbang, peluang untuk berkembang, serta rasa pencapaian akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Gaji (*Salary/Pay*)

Gaji merupakan bentuk imbalan finansial yang diterima karyawan sebagai kompensasi atas kontribusinya kepada organisasi. Aspek yang dinilai meliputi besarnya gaji, kesesuaian antara upah dan beban kerja, serta persepsi keadilan dibandingkan dengan standar industri maupun harapan pribadi. Sistem pengupahan yang adil dan kompetitif cenderung meningkatkan kepuasan serta motivasi kerja karyawan.

3. Promosi (*Promotion*)

Promosi berkaitan dengan peluang yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi atau tanggung jawab yang lebih besar. Indikatornya mencakup kejelasan jalur karier, kesempatan pengembangan diri, serta kebijakan organisasi dalam memberikan promosi secara adil dan transparan. Adanya kesempatan

promosi yang jelas dan objektif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

4. Pengawasan (*Supervision*)

Pengawasan merujuk pada cara atasan membimbing, mengarahkan, serta memberikan dukungan kepada bawahan dalam menjalankan tugasnya. Aspek yang dinilai meliputi gaya kepemimpinan, tingkat perhatian dan dukungan yang diberikan, serta kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan. Pengawasan yang efektif, komunikatif, dan suportif akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

5. Rekan Kerja (*Co-workers*)

Rekan kerja mencerminkan kualitas hubungan interpersonal antarpegawai di lingkungan kerja. Indikatornya meliputi kerja sama tim, sikap saling menghargai, serta dukungan sosial antar karyawan. Hubungan kerja yang harmonis dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan semangat kerja, serta berkontribusi pada kepuasan dan kinerja karyawan.

2.2 Tinjauan Empirik

Tinjauan empirik merupakan rangkuman dan pembahasan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel penelitian, baik dari dalam maupun luar negeri. Adapun tinjauan empirik penelitian ini yaitu :

Penelitian Khoiriyah et al. (2025), berjudul *Unpacking Turnover Intention: How Work-Life Balance, Job Satisfaction and Job Embeddedness Matter* yang dipublikasikan dalam *International Journal of Science and Society (IJSOC)*, Volume 7 Issue 1 Tahun 2025. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji fenomena turnover intention pada karyawan PT Telkom dengan mempertimbangkan peran

work-life balance, *job satisfaction*, dan *job embeddedness*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap PT Telkom yang telah bekerja minimal tiga tahun. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square (SEM-PLS)*. Hasil penelitian memberikan gambaran empiris mengenai kondisi keseimbangan kehidupan kerja, tingkat kepuasan kerja, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi dalam konteks perusahaan BUMN yang telah memperoleh sertifikasi *Great Place to Work (GPTW)*. Penelitian ini relevan dengan penelitian yang akan dilakukan karena sama-sama membahas *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* dalam satu model penelitian. Perbedaannya terletak pada objek dan karakteristik responden, di mana penelitian tersebut dilakukan pada karyawan tetap PT Telkom, sedangkan penelitian ini berfokus pada *Yakult Lady* PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap.

Penelitian Jamalulel et al. (2025) bertujuan untuk menganalisis peran *job satisfaction* dalam hubungan antara *work-life balance*, *career development*, dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang termasuk dalam kategori Generasi Z dan telah bekerja. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*. Penelitian ini memberikan gambaran empiris mengenai pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dan pengembangan karier dalam memahami niat keluar karyawan dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Studi tersebut relevan dengan penelitian yang akan dilakukan karena sama-sama mengkaji *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* dalam model mediasi. Perbedaannya terletak pada karakteristik

responden dan konteks penelitian, di mana penelitian ini berfokus pada *Yakult Lady* PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap.

Penelitian Soares et al. (2025) berjudul *The Influence of Job Satisfaction and Work-Life Balance on Turnover Intentions: A Study of Generation Z Employees in the Hospitality Industry of Dili, the Capital of Timor-Leste* yang dipublikasikan dalam *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development* bertujuan untuk mengkaji *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di industri perhotelan Kota Dili dengan mempertimbangkan *job satisfaction* dan *work-life balance* dalam model penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*, melibatkan 202 responden melalui teknik purposive sampling, serta dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis SmartPLS 4. Penelitian tersebut memberikan gambaran empiris mengenai dinamika kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan kecenderungan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Studi ini relevan dengan penelitian yang akan dilakukan karena mengkaji variabel yang sama, namun berbeda pada karakteristik responden dan konteks penelitian, di mana penelitian ini berfokus pada sektor *hospitality* di Timor-Leste, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada *Yakult Lady* PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap.

Penelitian Akelois et al. (2024) bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* dengan mempertimbangkan peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan Kantor Akuntan Publik (KAP) di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 114 karyawan KAP, serta dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square (SEM-PLS)*. *Work-life balance* dalam penelitian tersebut diukur melalui

dimensi *Work Interference with Personal Life* (WIPL) dan *Personal Life Interference with Work* (PLIW). Penelitian ini memberikan gambaran empiris mengenai pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dalam memahami kepuasan kerja dan niat keluar karyawan pada sektor jasa profesional yang memiliki tekanan kerja tinggi. Studi tersebut relevan dengan penelitian yang akan dilakukan karena sama-sama mengkaji work-life balance, job satisfaction, dan turnover intention dalam kerangka model mediasi. Perbedaannya terletak pada karakteristik responden dan konteks penelitian, di mana penelitian ini berfokus pada *Yakult Lady* di PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap yang memiliki karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja yang berbeda dibandingkan sektor kantor akuntan publik.

Penelitian Pratama et al. (2024) berjudul “*Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention pada Generasi Milenial dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi*” bertujuan untuk menganalisis peran keseimbangan kehidupan kerja dalam memahami kecenderungan karyawan generasi milenial untuk meninggalkan organisasi dengan melibatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 350 karyawan generasi milenial dari berbagai sektor industri di Indonesia, dengan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berhubungan dengan kepuasan kerja dan turnover intention, serta kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam model penelitian. Studi ini relevan dengan penelitian yang akan dilakukan karena menggunakan variabel yang sama, yaitu work-life balance, job satisfaction, dan turnover intention dalam model mediasi. Perbedaannya terletak pada karakteristik responden dan konteks penelitian, di mana penelitian tersebut berfokus pada generasi milenial lintas sektor, sedangkan penelitian ini dilakukan

pada Yakult Lady PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda.

Penelitian Kamara et al. (2023) bertujuan untuk mengkaji peran *job satisfaction* dalam hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* pada perawat di *Connaught Hospital*, Sierra Leone. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 230 responden yang dipilih melalui teknik convenience sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi serta uji mediasi dengan *Hayes Process Macro*. Penelitian tersebut memberikan gambaran empiris mengenai keterkaitan antara keseimbangan kerja–kehidupan, kepuasan kerja, dan niat keluar karyawan dalam konteks sektor kesehatan. Studi ini relevan dengan penelitian yang akan dilakukan karena menggunakan variabel dan model mediasi yang serupa, namun berbeda pada objek penelitian, yaitu *Yakult Lady* PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap.

Penelitian Kuancintami et al. (2023) dalam *Jurnal Indonesia Sosial Sains* bertujuan untuk mengkaji keterkaitan antara *work-life balance*, *meaningful work*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* pada karyawan PT Spectrum UniTec Tangerang. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya fenomena perpindahan kerja serta pentingnya pengelolaan faktor psikologis dalam mendukung retensi karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal terhadap 246 responden yang dipilih melalui teknik probability sampling dengan metode simple random sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert empat poin dan dianalisis menggunakan metode PLS-SEM. Seluruh variabel diukur menggunakan dimensi dan indikator yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, serta model penelitian dinyatakan layak berdasarkan hasil pengujian. Penelitian tersebut relevan dengan penelitian

yang penulis lakukan karena mengkaji variabel *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Perbedaannya terletak pada objek dan karakteristik responden, sehingga penelitian ini menjadi rujukan empiris dalam mendukung pengembangan penelitian pada *Yakult Lady* PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap.

Penelitian Nurhidayati et al. (2023) bertujuan untuk mengkaji *work-life balance*, *work stress*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* pada karyawan kontrak BP Batam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 320 karyawan kontrak sebagai responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan aplikasi SmartPLS, serta dilakukan uji validitas, reliabilitas, koefisien determinasi (R^2), dan uji model. Penelitian tersebut memberikan gambaran empiris mengenai kondisi keseimbangan kehidupan kerja, tingkat stres kerja, kepuasan kerja, dan kecenderungan *turnover intention* pada karyawan kontrak di instansi pemerintah. Studi ini relevan dengan penelitian yang akan dilakukan karena sama-sama mengkaji *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* dalam satu model penelitian. Perbedaannya terletak pada objek dan karakteristik responden, di mana penelitian ini berfokus pada karyawan kontrak BP Batam, sedangkan penelitian yang akan dilakukan difokuskan pada *Yakult Lady* PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap dengan karakteristik pekerjaan lapangan dan sistem kerja yang berbeda.

Penelitian Yu et al. (2022) dengan judul "*The Mediating Effects of Work-Life Balance (WLB) and Ease of Using WLB Programs in the Relationship between WLB Organizational Culture and Turnover Intention*" mengkaji pentingnya keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan bagian kuliner hotel di Korea Selatan yang memiliki tuntutan kerja tinggi. Penelitian ini menggunakan metode

kuantitatif melalui survei terhadap 290 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung *work-life balance*, seperti komitmen organisasi, kepedulian atasan, komunikasi yang empatik, dan dukungan rekan kerja, berkaitan dengan terciptanya *work-life balance* serta kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Selain itu, *work-life balance* menjadi aspek yang menjelaskan keterkaitan antara budaya organisasi dan turnover intention, sedangkan kemudahan penggunaan program *work-life balance* tidak menunjukkan peran yang sama. Penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan pada *Yakult Lady* PT Yakult Indonesia Persada Cabang Sidrap karena sama-sama menempatkan *work-life balance* sebagai faktor yang berkaitan dengan *turnover intention*.

Penelitian Novianti et al. (2021) mengkaji peran *job autonomy*, *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* pada karyawan sektor perbankan di Kota Malang dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis SmartPLS. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 100 responden. Penelitian ini menunjukkan bahwa *job autonomy* berkaitan dengan kondisi psikologis karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, termasuk dalam menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi serta dalam membentuk tingkat kepuasan kerja. Selain itu, *work-life balance* menjadi aspek penting yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan sehingga berhubungan dengan kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Sementara itu, *job satisfaction* dalam konteks penelitian ini belum menjadi faktor utama yang menjelaskan kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun Penelitian	Konteks	Hasil Penelitian yang Relevan
1.	Khoiriyah, A. Z., Soenaria, S. R., & Handoyo, S.(2025)	Pegawai tetap PT Telkom Indonesia.	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . <i>Job satisfaction</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
2.	Idrus Jamalulel & Chwen-Li Chang (2025)	Karyawan Generasi Z di Indonesia.	Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction dan Turnover Intention, sedangkan Job Satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention serta berperan sebagai mediator.
3.	Cesaltino Sarmento Soares & Ratna Komala Putri (2025)	Karyawan Generasi Z (usia 20–27 tahun) yang bekerja di industri perhotelan (hospitality) di Kota Dili, Timor-Leste.	Job Satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention, sedangkan Work-Life Balance tidak secara langsung, namun keduanya signifikan secara simultan.
4.	Akelois, Kristiani, Argianto, & Rohman (2024)	Karyawan Kantor Akuntan Publik (KAP) di Indonesia.	Work-Life Balance berpengaruh terhadap Job Satisfaction dan Turnover Intention, sementara Job Satisfaction memediasi hubungan tersebut.
5.	Pratama, Ramlah, Kusdiyanto, Widodo, & Evelynna (2025)	Karyawan Generasi Milenial.	Work-Life Balance berpengaruh negatif terhadap Turnover IntentionKepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention serta memediasi secara parsial hubungan tersebut.
6.	Kamara, Yeşiltaş, Jalloh, & Nwosu (2023)	Perawat di Rumah Sakit Connaught, Sierra Leone.	Work-Life Balance berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention dan positif terhadap Job Satisfaction; Job Satisfaction berpengaruh negatif

No	Penulis & Tahun Penelitian	Konteks	Hasil Penelitian yang Relevan
			terhadap Turnover Intention dan memediasi hubungan tersebut.
7.	Kuancintami & Heryjanto (2023)	Karyawan di PT Spectrum UniTec Tangerang, Indonesia.	Work-Life Balance dan Job Satisfaction berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention, dengan Job Satisfaction memediasi hubungan tersebut.
8.	Nurhidayati & Dini (2023)	Karyawan kontrak BP Batam.	Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction dan negatif terhadap Turnover Intention; Job Satisfaction memediasi hubungan tersebut.
9.	Yu, Lee & Na (2022)	Staf dapur hotel bintang 4 dan 5 di Incheon, Korea Selatan.	Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction dan negatif terhadap Turnover Intention, dengan Job Satisfaction memediasi hubungan tersebut.
10.	Novianti & Fuadiputra (2021)	Karyawan pada sektor perbankan di kota Malang, Indonesia.	Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention, sedangkan Job Satisfaction tidak berperan sebagai mediator.