

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Generasi Milenial

Meier *et al.* (2010) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa generasi milenial atau generasi Y dikenal secara luas sebagai generasi yang dilahirkan diantara tahun 1980 dan 2000. Generasi milenial berorientasi pada tujuan dan memiliki tingkat kepercayaan diri serta kemandirian yang tinggi. Generasi milenial yang lahir seiring dengan berkembangnya teknologi seringkali memiliki pengetahuan lebih banyak mengenai dunia digital daripada generasi pendahulunya. Pengetahuan teknologi yang maju dengan pesat meluncurkan generasi milenial ke era dimana segala sesuatu dapat diakses dengan mudah dari berbagai tempat dan oleh siapapun. Generasi milenial merasa harga diri yang mereka miliki tinggi. Banyaknya kejadian yang mengubah dunia seperti berkembangnya komunikasi digital dan internet membuat generasi milenial tumbuh lebih cepat. Sikap – sikap yang bertentangan dengan peraturan perusahaan banyak ditunjukkan generasi milenial pada saat bekerja. Generasi milenial boleh mendapatkan pujian untuk energi dan semangat bekerja yang luar biasa (Tapscott, 1998). Generasi milenial menjadi generasi terbesar dalam sejarah yang jumlahnya melebihi generasi *Baby Boomers* yaitu sebanyak 79,8 juta (Robert Half International, 2008). Generasi milenial menjadi generasi paling baru yang memasuki dunia kerja.

Beberapa konflik yang signifikan timbul diantara generasi – generasi sebelum generasi milenial dengan masuknya generasi milenial ke dunia kerja (Alch, 2000). Generasi milenial dianggap sebagai generasi yang sulit dipahami dan memiliki tipe tersendiri oleh generasi lain. Kesalahpahaman persepsi tentang generasi milenial menjadi timbul. Pada tahun 2008, Robert Half International melakukan penelitian tentang bagaimana merekrut dan mempertahankan karyawan generasi milenial. Generasi yang lain mensalahtafsirkan generasi milenial sebagai generasi yang tidak rajin,

banyak menuntut dan tidak tahu terima kasih. Generasi yang lain tidak mengetahui bagaimana karyawan generasi milenial berpikir. Membangun pemahaman tentang perbedaan pada setiap generasi menjadi hal yang penting, sebagai manfaat bagi perusahaan untuk pertimbangan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan dari generasi baru di dunia kerja.

Generasi milenial tumbuh dan berkembang dalam waktu yang tidak menentu sehingga generasi milenial menjadi generasi yang mandiri dan menggantungkan hidupnya pada kemampuan diri mereka sendiri untuk berhasil. Sebagai generasi yang paling dicari, generasi milenial selalu melibatkan orang tua dalam setiap aspek kehidupan mereka (Atkinson, 2008). Dalam bekerja generasi milenial menganggap pekerjaan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Generasi milenial menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab tanpa tekanan. Generasi milenial mengutamakan keseimbangan dalam melakukan sesuatu. Saat jam kerja telah usai maka usai juga apa yang dikerjakan oleh generasi milenial dan generasi milenial lebih suka bekerja secara bersama. Generasi milenial sangat membutuhkan waktu untuk membahagiakan dirinya seperti berlibur dan berkumpul bersama keluarga juga teman selain untuk bekerja (Lancaster & Stillman, 2002).

Bagi generasi milenial tingginya tingkat *turnover* dan perasaan tidak puas pada pekerjaan dianggap sebagai sesuatu hal normal (DiPietro & Pizam, 2008). Generasi milenial seringkali tidak loyal terhadap tempatnya bekerja meskipun memiliki kemampuan untuk bekerja keras. Generasi milenial dapat berpindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain untuk meningkatkan kepercayaan dirinya (Twenge, 2010). Ketika semangat karyawan generasi milenial mengalami penurunan dan kesehatan mentalnya terganggu, karyawan generasi milenial cenderung memilih meninggalkan tempatnya bekerja (Park & Gursoy, 2012). Generasi milenial menginginkan kemajuan karir yang terus menerus dan meningkat dari waktu ke waktu namun tidak bersama dengan orang sama secara terus menerus. Salah satu cara yang dilakukan oleh generasi milenial adalah dengan cara berpindah - pindah tempat kerja (CBRE Research, 2016).

Generasi milenial juga menghabiskan uang untuk pelatihan karena generasi milenial menganggap pelatihan sebagai salah satu sarana belajar untuk meningkatkan kompetensinya.

2. *Work Life Balance*

Pada akhir tahun 1970-an istilah *work life balance* pertama kali dikenal oleh masyarakat di Inggris. Definisi *work life balance* yaitu suatu kondisi yang dialami seseorang dalam keterikatan dan kepuasan yang seimbang sesuai perannya sebagai pekerja dan dalam keluarga (Greenhaus, 2003). Frone (2003) menghubungkan *work life balance* dengan konflik peran dimana *work life balance* diartikan dengan tidak adanya konflik pada diri seseorang dalam memerankan perannya di dalam keluarga dan di dalam pekerjaan.

Lockwood (2003) mengartikan *work life balance* adalah kondisi saat keseimbangan terjadi diantara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Work life balance* diartikan dalam dua perspektif, yaitu dari karyawan dan organisasi. *Work life balance* dari sudut pandang karyawan adalah tantangan untuk dapat mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengesampingkan tanggung jawab dalam keluarga. Dari sudut pandang organisasi, *work life balance* adalah tantangan terciptanya lingkungan yang kondusif dan mendukung dalam bekerja sehingga karyawan dapat lebih fokus pada pekerjaan ketika berada di tempat kerja.

Dua hal yang memiliki nilai sangat penting dalam kehidupan manusia yaitu karir dan keluarga. Karir dan keluarga harus berjalan secara seimbang dengan beberapa motivasi dasar yang melandasinya (Laird, 1961). Kebutuhan fisiologis manusia antara lain bernapas, makan, tidur, dan melakukan hubungan seksual, selain itu manusia menginginkan rasa aman dalam kehidupannya dimana hal ini berkaitan dengan asuransi dan jaminan perlindungan keselamatan. Kebutuhan untuk bersosialisasi menjadi kebutuhan yang tidak kalah penting bagi manusia. Dalam memenuhi kebutuhan bersosialisasi, keluarga dan teman memiliki peran yang sangat penting. Selanjutnya, manusia juga butuh suatu penghormatan

dari lingkungannya dan terakhir kebutuhan akan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

Kesimpulan dari beberapa pendapat – pendapat yang dikemukakan para ahli bahwa *work life balance* adalah tercapainya keadaan seimbang antara tuntutan dan kepuasan seseorang pada pekerjaan dengan kehidupan pribadinya sehingga konflik yang terjadi antara karir dan kehidupan rumah tangga dapat diminimalisir.

a. Faktor yang Berpengaruh pada *Work Life Balance*

Berbagai faktor dapat mempengaruhi *work life balance* baik dari dalam diri individu ataupun pekerjaan. Menurut Poulouse (2014), empat faktor yang berpengaruh pada *work life balance* yaitu faktor individu, faktor organisasi, faktor lingkungan sosial, dan faktor - faktor lainnya.

Faktor individu meliputi kepribadian, *psychological well-being* dan kecerdasan emosi. Faktor organisasi meliputi pekerjaan, pengaturan *work life balance*, dukungan, stres kerja, teknologi dan peran. Faktor lingkungan sosial meliputi anak dan dukungan keluarga. Faktor terakhir yaitu faktor lain – lain seperti usia, gender, status pernikahan, status orang tua, pengalaman, tingkatan kinerja, penghasilan, jenis pekerjaan serta tipe keluarga yang berpengaruh pada *work life balance*.

b. Fungsi *Work Life Balance*

Poulouse *et al.* (2014) memberikan penjelasan bahwa saat *work life balance* tercapai, maka akan didapatkan *output* yang dapat berkaitan langsung dengan pekerjaan ataupun *output* yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Pada bidang pekerjaan, *work life balance* memiliki fungsi antara lain sebagai berikut:

1) Meningkatkan kepuasan kerja

Saat seorang karyawan mempunyai *work life balance* yang tinggi, maka karyawan akan lebih semangat dalam bekerja dan kepuasan kerja dari karyawan akan meningkat. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa *work life balance* memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja.

- 2) Meningkatkan komitmen terhadap organisasi
Ketika *work life balance* terpenuhi, karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja sehingga akan menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi.
- 3) Meminimalisir terjadinya *turnover*
Work life balance yang dimiliki oleh seorang karyawan akan mempengaruhi niatan karyawan untuk tetap tinggal atau pindah dari tempatnya bekerja. Hubungan yang signifikan negatif dihasilkan antara *work life balance* dan *turnover*. Semakin tinggi *work life balance* akan menurunkan tingkat *turnover* dari karyawan.
- 4) Meminimalisir *burnout*
Sejalan dengan meminimalisir *turnover*, *work life balance* juga memiliki peran dalam meminimalisir *burnout* yang muncul dalam diri karyawan. Saat *work life balance* karyawan terpenuhi, potensi timbul rasa *burnout* akan rendah.
- 5) Meminimalisir ketidakhadiran atau absen dalam bekerja.
Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi ketidakhadiran karyawan atau absen saat bekerja adalah meningkatkan *work life balance* karyawan. Dari beberapa penelitian dihasilkan kesimpulan bahwa *work life balance* berhubungan negatif dengan tingkat ketidakhadiran atau absen karyawan. Tingginya *work life balance* karyawan menjadikan tingkat ketidakhadiran atau absen dari karyawan menjadi rendah.
- 6) Meningkatkan performa kerja
Performa kerja yang baik dapat dihasilkan saat *work life balance* karyawan terpenuhi. Hubungan yang signifikan positif terjadi antara *work life balance* dengan performa kerja. Performa kerja yang baik ditunjukkan dengan tingginya tingkat produktivitas dari karyawan.

Dalam kehidupan lain di luar pekerjaan, *work life balance* mempunyai fungsi antara lain sebagai berikut:

1) Meningkatkan kepuasan hidup

Tingginya *work life balance* seseorang menjadikan tingkat kepuasan hidup akan ikut meningkat. Kepuasan hidup yang dirasakan meliputi kepuasan pada hubungan dalam keluarga, kepuasan pada hubungan pernikahan, serta kepuasan terhadap aktivitas yang disenangi atau hobi yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya.

2) Meningkatkan kesehatan

Ketidakseimbangan antara kehidupan keluarga dan pekerjaan dapat membuat stres meningkat sehingga menimbulkan penurunan pada kesehatan. Dari hal ini dapat dilihat bahwa *work life balance* memiliki hubungan positif pada kesehatan seseorang.

Berdasarkan paparan, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan keseimbangan yang terjadi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan sehingga keduanya dapat berjalan dengan harmonis antara waktu, perilaku, tekanan, dan energi. Dampak positif dari *work life balance* dapat dirasakan dalam kehidupan seseorang, baik dalam pekerjaan atau kehidupan pribadi. *Work life balance* memiliki peran penting bagi kehidupan dilihat dari beragamnya fungsi dari *work life balance* ini.

c. Dimensi *Work Life Balance*

Penelitian yang dilakukan Fisher, Stanton, Jolton, dan Gavin (2003) membahas mengenai hubungan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yaitu diantara tentang stres kerja, kepuasan kerja, dan alasan yang menjadi dasar karyawan ingin berhenti dari pekerjaannya. Dimensi *work life balance* disederhanakan menjadi tiga dimensi yang dapat diukur, yaitu:

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

Dimensi *work life balance* yang menggambarkan seberapa pengaruh pekerjaan seseorang dapat mengganggu kehidupan pribadi.

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

Dimensi *work life balance* yang menggambarkan tentang sejauh mana kehidupan pekerjaan seseorang terganggu oleh kehidupan pribadi.

3) *Work Personal Life Enhancement (WPLE)*

Dimensi *work life balance* yang menggambarkan sejauh mana performa seseorang dalam pekerjaan menjadi meningkat karena pengaruh kehidupan pribadi.

Pada tahun 2009, Fisher, Smith, dan Burger menambahkan satu dimensi lain untuk mengukur *work life balance* yaitu *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)* yang menggambarkan sejauh mana pengaruh pekerjaan akan membuat kualitas kehidupan pribadi meningkat. Diperolehnya empat dimensi *work life balance* berasal dari hasil pengembangan alat ukur berdasarkan empat komponen dalam *work life balance* meliputi waktu, perilaku, ketegangan, dan energi. Hayman (2005) mengembangkan instrumen psikometri untuk mengukur *work life balance* dalam organisasi dengan mengadaptasi 15 item dari 19 item indikator yang dikembangkan oleh Fisher *et al.* (2003) untuk mendata persepsi karyawan mengenai *work life balance*.

3. Pengembangan Karir

Kata karir berasal dan Bahasa Belanda yaitu *carriere* yang dapat diartikan sebagai perkembangan, kemajuan, dan peningkatan dalam pekerjaan seseorang. Greenhaus (2003) mengartikan karir sebagai sebuah pola kegiatan serta pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan seperti tugas dalam jabatan, posisi jabatan, pengambilan keputusan, dan peristiwa lainnya yang terkait dengan pekerjaan disepanjang kehidupan pekerjaan dari seseorang. *commit to user*

Pengembangan karir adalah suatu kegiatan yang berkontribusi pada eksplorasi karir, perencanaan, kesuksesan, serta kepuasan kerja seorang karyawan (Dessler, 2012). Pengembangan karir merupakan suatu proses yang berkelanjutan dengan melalui serangkaian tahapan, dimana masing – masing tahapan dilengkapi dengan serangkaian permasalahan yang relatif unik dan tugas yang beraneka ragam (DeSimone & Werner, 2011). Dubrin (2010) mengartikan pengembangan karir sebagai suatu aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan dalam melakukan perencanaan karir masa depan di tempunya bekerja sehingga yang bersangkutan dapat secara maksimum berkembang.

Bagi suatu perusahaan pengembangan karir menjadi hal penting karena karir menjadi kebutuhan seorang karyawan yang harus terus dikembangkan sehingga menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Pengembangan karir membantu karyawan mempersiapkan jalur yang harus ditempuh untuk karir tertentu. Perencanaan karir yang dibuat oleh seseorang karyawan harus disertai dengan tujuan karir yang realistis. Moenir (1993) berpendapat pengembangan karir karyawan ditinjau dari segi karir, pengetahuan dan kemampuan dapat dilakukan melalui empat cara yaitu pendidikan, promosi, perpindahan pegawai dan rekomendasi dari atasan.

Perencanaan karir yang matang harus dimiliki oleh karyawan dalam suatu perusahaan sebelum memikirkan pengembangan karirnya. Dessler (2012) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas dalam hidup seseorang yang memiliki kontribusi pada eksplorasi karir, pembentukan pribadi, kesuksesan dan pemenuhan jati diri. Pengembangan karir adalah kondisi dimana seorang karyawan melakukan tindakan – tindakan untuk meraih rencana karirnya, yang didukung oleh bagian yang mengurus sumberdaya manusia, manajer maupun pihak lainnya di dalam perusahaan.

a. Tujuan Pengembangan Karir

Caruth dan John (2008) menjelaskan tujuan dari pengembangan karir dilihat dari kebutuhan perusahaan maupun kebutuhan karyawan diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi perusahaan
 - a) Memastikan sumberdaya manusia yang ada di perusahaan telah digunakan secara efektif.
 - b) Meminimalisasi pergantian karyawan dengan mendorong pengembangan karir untuk memelihara karyawan yang terampil.
 - c) Menambah motivasi dan komitmen karyawan dengan menyediakan kesempatan untuk memperoleh keterampilan dan pengalaman baru.
 - d) Mengurangi keusangan karyawan dengan memperbarui pengetahuan karyawan sesuai perkembangan teknologi, informasi dan komunikasi serta perkembangan jaman sehingga dengan keterampilan karyawan yang baru mampu menyelesaikan masalah sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi.
 - e) Meningkatkan efektivitas organisasi karena karyawan telah siap menjalankan kegiatan tanpa hambatan.
 - f) Mendapatkan karyawan dengan talenta tinggi dengan menawarkan kemajuan dan pertumbuhan (aktualisasi diri).
 - g) Memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan dan tindakan afirmatif untuk mengembangkan keterampilan karyawan.
 - h) Menghilangkan hambatan untuk kenaikan karir ke level yang lebih tinggi.
 - i) Memenuhi tanggung jawab sosial sebagai bentuk investasi karena masa depan perusahaan yang tidak menentu sehingga karyawan membutuhkan bantuan karir.

commit to user

2) Pegawai / Karyawan

- a) Mendorong pertumbuhan karyawan sehingga karyawan memperoleh kemampuan baru, dan menjadi lebih terampil.
- b) Mengembangkan keterampilan baru yang diperlukan dalam mengatasi tantangan di masa yang akan datang.
- c) Mengurangi kejenuhan dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki setiap karyawan dalam bekerja.
- d) Memuaskan harapan karyawan seperti kemajuan pendidikan, peluang memperoleh pengalaman baru, dan lain sebagainya. Perencanaan dan pengembangan karir dapat membantu dalam memuaskan harapan tersebut.
- e) Meningkatkan tingkat dipekerjakannya kembali seorang karyawan dengan perencanaan karir yang tepat, serta aktivitas pengembangan yang menyertainya.

b. Dimensi Pengembangan Karir

Dalam penelitiannya Weng dan Hu (2009) menggunakan tiga dimensi pengembangan karir yaitu sebagai berikut:

1) *Career goal progress*,

Progres pencapaian tujuan karir mengacu pada pekerjaan yang dilakukan saat ini, perencanaan karir dan tujuan karir.

2) *Professional ability development*

Pengembangan kemampuan profesional mengacu pada peningkatan ketrampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja karyawan.

3) *Promotion speed*

Kecepatan promosi mengacu pada peluang promosi karyawan di unit kerja saat ini.

4. Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja masing – masing individu akan berbeda – beda sesuai dengan target yang ditentukan oleh individu dalam hidupnya. Semakin tingginya nilai pencapaian atas target yang ditetapkan oleh seseorang dalam hidupnya, maka semakin tinggi kepuasannya. Kepuasan adalah hasil penilaian seseorang atas perasaan yang timbul dalam dirinya pada saat melakukan suatu kegiatan seperti sikap suka atau tidak suka, puas, tidak puas. Kreitner (2010) mengartikan kepuasan kerja sebagai suatu respons emosional seseorang pada beberapa aspek yang ada dalam suatu pekerjaan. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap yang diperlihatkan seorang karyawan pada pekerjaan karena adanya perbedaan antara besar penghargaan yang diterima karyawan dengan jumlah besaran yang seharusnya karyawan terima (Robbins, 2003).

Locke (1976) memberikan pengertian secara komprehensif mengenai kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang muncul dari penilaian hasil pekerjaan atau pengalaman kerja sehingga memunculkan perasaan senang atau emosi positif. Pendapat yang sama diungkapkan oleh Luthans (2014) yang menyebutkan kepuasan kerja adalah persepsi atau perasaan senang yang bersumber dari emosi positif atas penilaian kinerja atau pengalaman seorang individu. Perasaan seorang karyawan pada pekerjaannya digambarkan dalam bentuk kepuasan kerja dan dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan hal – hal yang ada di lingkungan kerja.

Beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh peneliti sebelumnya menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang yang muncul dari diri karyawan yang mempengaruhi emosional serta tingkah laku dalam menjalankan pekerjaan seperti prestasi kerja, moral kerja, dan kedisiplinan karyawan.

a. Faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja

Hasil penelitian Robbins dan Judge (2015) menyebutkan kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

commit to user

- 1) Pekerjaan yang menantang secara mental
Pekerjaan yang memberi kesempatan untuk mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan lebih menarik bagi karyawan. Tugas yang ditawarkan, kebebasan dan respon balik dari atasan untuk usaha keras karyawan dalam menyelesaikan tugas menjadikan pekerjaan lebih menantang secara mental karyawan. Kebosanan akan tercipta ketika pekerjaan dirasa kurang menantang, namun jika terlalu banyak pekerjaan yang menantang dapat pula menimbulkan rasa frustrasi dan gagal. Pekerjaan dengan kondisi tantangan yang sedang akan membuat sebagian besar karyawan lebih merasakan kepuasan saat bekerja.
- 2) Imbalan yang sesuai
Pemberian gaji dan kejelasan alur promosi sangat diharapkan oleh karyawan dari pekerjaannya. Pemberian upah dikatakan adil jika berdasarkan standar upah karyawan, kriteria pekerjaan, dan tingkat keterampilan karyawan.
- 3) Lingkungan kerja yang mendukung
Lingkungan kerja yang aman dan tidak berbahaya lebih disukai oleh karyawan sehingga perlu diperhitungkan faktor – faktor yang mempengaruhi keadaan lingkungan seperti suhu, kelembaban, cahaya, sirkulasi udara, dan faktor lingkungan lain untuk meningkatkan kepuasan kerja.
- 4) Keberadaan rekan kerja
Keramahan dan dukungan rekan kerja akan menimbulkan semangat lebih dalam bekerja. Karyawan merasa memperoleh lebih daripada sekedar gaji atau prestasi yaitu terpenuhinya kebutuhan akan interaksi sosial membuat mereka semakin puas dalam pekerjaannya.
- 5) Kepribadian yang sesuai dengan pekerjaan
Setiap karyawan memiliki tipe kepribadian yang berbeda – beda. Saat tercipta kesesuaian antara tipe kepribadian dan

pekerjaan yang karyawan jalani, kemungkinan keberhasilan pekerjaan akan lebih besar dan kepuasan yang tinggi dari pekerjaan akan tercapai.

b. Manfaat kepuasan kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015) beberapa manfaat dihasilkan saat kepuasan kerja karyawan meningkat antara lain sebagai berikut:

- 1) Produktivitas dan prestasi kerja yang semakin meningkat
- 2) Peningkatan disiplin kerja karyawan
- 3) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan karyawan
- 4) Perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan sehingga biaya berkurang
- 5) Meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja
- 6) Mengurangi keinginan karyawan untuk melakukan *turnover*
- 7) Meminimalisir terjadinya kecelakaan kerja
- 8) Mempercepat proses kematangan psikologis
- 9) Menumbuhkan sikap positif pada pekerjaan

c. Dimensi kepuasan kerja

Dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Robbins (2003) sebanyak lima dimensi, yaitu:

1) Pekerjaan

Seorang karyawan akan lebih tertarik pada pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan kemampuan dan keahlian serta memberikan tawaran tugas yang bervariasi, kebebasan, dan umpan balik.

2) Kompensasi atau imbalan

Sistem kompensasi yang jelas dan adanya kebijakan promosi sesuai persepsi atau pengharapan mereka sangat diinginkan karyawan. Bila kompensasi dirasakan sudah adil berdasarkan pada standar kompensasi minimum, tuntutan pekerjaan, dan kompetensi karyawan, maka akan menghasilkan kepuasan.

3) Rekan Kerja

Kehadiran rekan kerja yang bersikap ramah dan saling bantu membantu saat menghadapi tantangan dalam pekerjaan akan menjadikan kepuasan kerja karyawan semakin meningkat. Kebutuhan akan interaksi sosial antar karyawan menjadi suatu yang penting untuk diperhatikan dalam peningkatan kepuasan kerja.

4) Promosi

Promosi memberi kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, menambah tanggung jawab, dan peningkatan status sosial. Saat promosi dibuat secara adil, kepuasan karyawan dalam pekerjaannya akan muncul.

5) Supervisi dari atasan

Bantuan teknis dan dukungan perilaku yang diberikan dari supervisor atau atasan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dari pihak karyawan, kepuasan kerja diukur berdasarkan tingkat ketertarikan personal dan kepedulian pada karyawan yang ditunjukkan oleh supervisor. Selanjutnya keikutsertaan atasan dalam mengambil keputusan juga dapat berpengaruh pada pekerjaan karyawan.

5. *Turnover Intention*

Intention dapat diartikan sebagai munculnya niat atau keinginan pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu. *Turnover* adalah keinginan seseorang karyawan untuk berhenti atau menarik diri dari tempatnya bekerja. Mobley (2011) membatasi *turnover* dalam hal berhentinya karyawan dari perusahaan. Dengan demikian, *turnover intention* dapat diartikan sebagai keinginan atau niatan karyawan untuk keluar atau berhenti dari tempatnya bekerja.

Menurut pendapat Mathis, Jackson dan Valentine (2014), *turnover intention* adalah keinginan atau niatan karyawan untuk meninggalkan tempatnya bekerja dan dengan segera harus dihentikan. Kerugian yang cukup besar akan dialami perusahaan apabila sebagian besar karyawan

memiliki keinginan untuk melakukan *turnover* apalagi karyawan memiliki potensi di perusahaan. *Turnover intention* adalah rasa ingin atau niatan yang dimiliki oleh seseorang untuk berhenti dari tempatnya bekerja (Zeffane, 1994).

Robbins (2003) menjelaskan bahwa keputusan secara sukarela (*voluntary turnover*) ataupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*) menjadi keputusan yang dapat diambil oleh seseorang saat timbul niat untuk keluar dari tempatnya bekerja (*turnover*). *Voluntary turnover* adalah keputusan yang timbul secara sukarela dari diri karyawan untuk meninggalkan tempatnya bekerja yang dipengaruhi oleh faktor ketertarikan terhadap pekerjaan saat ini dan alternatif pekerjaan lain yang tersedia. *Involuntary turnover* atau sering disebut dengan pemecatan adalah keputusan yang berasal dari pihak pemberi kerja untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawan dimana hal ini tidak dapat dikontrol dari sisi karyawan yang mengalaminya.

Dari beberapa pendapat peneliti sebelumnya, maka *turnover intention* dapat diartikan sebagai keinginan dari yang timbul dari dalam diri seorang karyawan untuk berpindah dari tempatnya bekerja ke tempat bekerja lain yang muncul disebabkan oleh adanya perasaan tidak nyaman di tempat karyawan bekerja sehingga dapat memperoleh pekerjaan yang lebih baik.

a. Faktor - faktor yang berpengaruh pada *turnover intention*

Beberapa faktor yang mempengaruhi seorang karyawan melakukan *turnover* diungkapkan Mobley (2011) dalam penelitiannya, yang meliputi:

1) Faktor Perusahaan, meliputi:

a) Ukuran perusahaan

Besar kecilnya suatu perusahaan mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan. Perusahaan besar memiliki mobilitas *intern* yang lebih tinggi, lebih modern dalam proses pemilihan personalia dan proses manajemen sumberdaya manusia.

commit to user

b) Ukuran unit kerja

Unit kerja yang kecil memiliki sumberdaya manusia lebih sedikit, sehingga tingkat pergantian karyawan yang ada di dalamnya menjadi lebih rendah.

c) Tingkat kompensasi

Tingkat kompensasi yang diterapkan perusahaan memiliki hubungan erat dengan proses *turnover* karyawan. Perusahaan dengan tingkat kompensasi yang lebih rendah memiliki nilai *turnover* karyawan yang tinggi.

d) Beban kerja karyawan

Pekerjaan yang membebani karyawan tidak sesuai dengan kompetensinya akan menimbulkan niat karyawan untuk berpindah dari perusahaan. Penugasan yang diberikan dan autonomi atau tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada karyawan perlu diperhatikan dan dievaluasi untuk mengetahui kesesuaian antara beban kerja dengan kemampuan karyawan agar perpindahan karyawan dapat diminalisir.

e) Faktor atasan

Atasan atau supervisor yang tidak peduli dan acuh tak acuh terhadap karyawannya menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingginya tingkat pergantian karyawan. Selain itu pertimbangan atasan menjadi alasan berikutnya yang dikatakatan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

2) Faktor karyawan, meliputi:

a) Kepuasan akan pekerjaan

Penilaian terhadap kepuasan akan pekerjaan dilihat dari tingkat ketidaksesuaian antara kondisi yang terjadi di perusahaan dan apa yang dirasakan oleh karyawan.

b) Kepuasan pada pekerjaan

Semakin kecil kepuasan seorang karyawan pada pekerjaannya secara menyeluruh meimbulkan keinginan untuk keluar yang semakin besar.

c) Pembayaran gaji

Perusahaan yang menawarkan gaji lebih besar akan menarik karyawan untuk berpindah dari pekerjaan sebelumnya. Laju perpindahan semakin besar terjadi di perusahaan dengan bayaran yang lebih kecil.

d) Promosi

Terbatasnya kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dinyatakan sebagai salah satu alasan keluarnya karyawan dari suatu perusahaan sehingga mempengaruhi pergantian karyawan.

e) Beban kerja

Beban kerja yang terlalu tinggi meningkatkan stres karyawan sehingga menurunkan kepuasan dalam bekerja sehingga berujung pada pergantian karyawan.

f) Hubungan kerabat dalam bekerja

Munculnya kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan perlakuan karyawan, dan perbedaan fasilitas yang diberikan antar karyawan karena adanya hubungan kekerabatan akan menimbulkan rasa iri dalam diri karyawan sehingga menimbulkan pergantian karyawan yang tinggi.

g) Penyelia

Penanganan yang tepat dalam hal interaksi pimpinan dan bawahan oleh penyelia dapat menurunkan tingkat pergantian karyawan.

h) Keterkaitan terhadap perusahaan yang menjadi kekuatan relatif dalam identifikasi dan keterlibatan karyawan di perusahaan.

commit to user

- i) Keinginan mendapatkan pekerjaan lain
Karyawan selalu berharap untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan sehingga dapat berkembang.
- j) Keinginan untuk pergi atau tetap tinggal
Perusahaan perlu mengidentifikasi lebih awal munculnya keinginan atau niat karyawan untuk pergi atau tetap tinggal dalam pekerjaannya sebagai bentuk antisipasi pergantian karyawan.
- k) Stres kerja yang diartikan sebagai suatu kondisi dinamis yang menghadapkan seorang karyawan dengan keterbatasan, kesempatan, dan perasaan untuk mendapatkan apa yang menjadi kesukaannya dengan melakukan apa yang disukai kemudian meresapi penyelesaiannya sebagai sesuatu yang tidak dapat dipastikan tetapi memberikan *output* yang penting.
- l) Lingkungan pekerjaan
Lingkungan kerja yang berpengaruh pada pergantian karyawan mencakup lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Lokasi pekerjaan, konstruksi bangunan, bentuk dan kondisi ruang kerja, kelengkapan sarana kerja termasuk dalam faktor lingkungan fisik. Faktor lingkungan sosial meliputi budaya kerja perusahaan, target beban kerja, bonus yang diterima, hubungan karyawan yang memiliki profesi yang sama, dan kualitas kehidupan kerja. Saat karyawan merasa lingkungan kerjanya kurang nyaman maka akan timbul niat untuk keluar dari perusahaan yang berpengaruh pada pergantian karyawan.

b. Dampak *Turnover Intention*

Dampak utama *turnover intention* yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015) dalam penelitiannya adalah biaya. Tingginya pergantian karyawan menyebabkan bertambahnya biaya rekrutmen pegawai, penseleksian, dan peningkatan kompetensi pegawai yang

salah satunya dilakukan dengan penyelenggaraan pelatihan (Mobley, 2011). Dampak dari *turnover intention* dilihat dari sisi perusahaan, karyawan yang tetap tinggal dan karyawan yang keluar antara lain adalah sebagai berikut:

1) Bagi perusahaan

Banyak dampak yang dirasakan oleh perusahaan dengan tingginya pergantian karyawan yang terjadi, yaitu:

- a) Peningkatan anggaran biaya rekrutmen, proses penerimaan pegawai dan penyelenggaraan pelatihan pegawai.
- b) Peningkatan biaya pengunduran diri pegawai seperti gaji terakhir yang harus dibayarkan, pesangon yang diterima, dan asuransi.
- c) Kinerja perusahaan menjadi menurun sampai dengan didapukannya pengganti karyawan yang keluar dengan kriteria dan kemampuan yang sama.
- d) Hilangnya karyawan yang memiliki talenta dan berpotensi bagi kemajuan perusahaan.
- e) Merusak struktur sosial dalam perusahaan dan menghambat dalam berkomunikasi.
- f) Merangsang terciptanya pengendalian pergantian karyawan yang lebih ketat dan tidak fleksibel.

2) Bagi karyawan yang memilih tetap tinggal

Selain bagi perusahaan, dampak dari tingginya pergantian karyawan dirasakan juga oleh karyawan yang masih tinggal dalam perusahaan, yaitu:

- a) Penambahan beban kerja karyawan yang masih tinggal selama belum diketemukan pengganti karyawan yang melakukan *turnover*.
- b) Kepuasan kerja karyawan yang masih tinggal semakin menurun.

- c) Adaptasi dengan rekan baru yang membutuhkan waktu cukup lama sehingga target penyelesaian pekerjaan menjadi mundur.
 - d) Perasaan kehilangan rekan kerja yang timbul karena saling membutuhkan dalam fungsi masing – masing.
 - e) Merusak pola sosial dan kemasyarakatan yang sudah terbentuk antar karyawan.
- 3) Bagi karyawan yang keluar
- Dampak terakhir dari pergantian karyawan dirasakan oleh karyawan yang keluar, yaitu:
- a) Senioritas yang dimiliki selama berada di perusahaan terdahulu hilang ketika diterima di pekerjaan yang baru.
 - b) Tunjangan penghasilan tambahan yang berbeda besarannya akan dirasakan oleh karyawan yang baru masuk ke suatu perusahaan atau bahkan tidak mendapatkannya.
 - c) Meningkatnya stres karyawan pada saat masa transisi bekerja.
 - d) Jalur karir atau promosi yang harus mengulang lagi dari bawah.
 - e) Terganggunya keseimbangan kehidupan keluarga karena kesibukan yang berbeda di tempat kerja yang baru.
 - f) Terjadinya penyesalan tentang fenomena “keadaan yang lebih baik”.

c. Dimensi *turnover intention*

Berdasarkan model Mobley (1978) diungkap bahwa pikiran berpindah tempat kerja karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain muncul karena harapan akan sesuatu hal yang lebih baik di tempat kerja yang lain. Dimensi *turnover intention* diukur dengan indikator yang menjelaskan tentang tiga hal penyebab munculnya *turnover intention*, yaitu:

commit to user

1) Niat atau keinginan untuk keluar (*intention to quit*)

Karyawan yang berniat untuk keluar dapat dilihat dari perilaku karyawan tersebut pada saat melaksanakan pekerjaannya. Tingkat kehadiran yang menurun dan kemangkiran yang tinggi merupakan indikasi awal karyawan sebelum keluar dari perusahaan. Tidak adanya kepuasan kerja dari karyawan menyebabkan karyawan mulai berpikir untuk keluar dari pekerjaannya saat ini.

2) Keinginan mencari pekerjaan (*job search*)

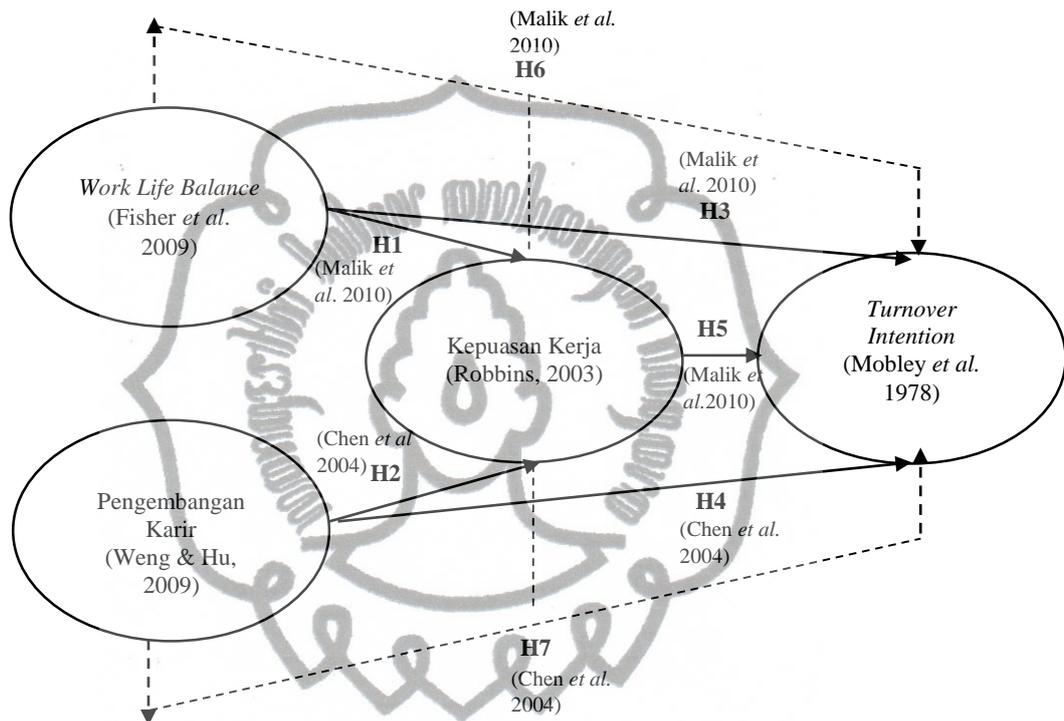
Kegagalan perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan karyawan dapat menyebabkan timbulnya pemikiran karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Keinginan untuk mencari pekerjaan muncul karena karyawan menilai perusahaan lain lebih baik dari perusahaan tempatnya bekerja saat ini.

3) Pemikiran untuk keluar (*thinking of quit*)

Seorang karyawan akan berfikir sebelum mengambil keputusan untuk benar – benar keluar dari tempat kerjanya. Risiko kerugian atau keuntungan sebagai akibat dari keluarnya karyawan menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil sikap apakah akan keluar atau tetap tinggal dalam pekerjaan.

B. KERANGKA BERFIKIR

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan tujuan yang ingin dicapai peneliti, maka kerangka berfikir disusun pada Gambar 1. Variabel bebas pada penelitian adalah *work life balane* (X1) dan pengembangan karir (X2). Variabel terikat adalah *turnover intention* (Y) dan variabel mediasi adalah kepuasan kerja (Z).



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Sumber: Malik et al. (2010) dan Chen et al. (2004)

Berdasarkan Gambar 1, dua variabel bebas yaitu *work life balance* dan pengembangan karir diduga masing – masing dapat berpengaruh secara langsung pada kepuasan kerja karyawan dan *turnover intention* karyawan. Variabel mediasi yaitu kepuasan kerja diduga memiliki pengaruh secara langsung pada *turnover intention*. Pengaruh tidak langsung antara *work life balance* dan pengembangan karir pada *turnover intention* diduga juga akan muncul melalui mediasi kepuasan kerja karyawan.

C. HIPOTESIS

1. Pengaruh *work life balance* pada kepuasan kerja

Hughes dan Bozionelos (2005) mengemukakan bahwa *work life balance* bukan hanya sebagai alasan kegelisahan bagi karyawan, namun juga merupakan sumber ketidakpuasan kerja. Jyoti (2012) menyoroti bahwa kebijakan manajemen sumberdaya manusia untuk membantu karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan keluarganya dapat mempengaruhi kinerja, komitmen organisasi, serta kesediaan karyawan untuk bekerja ekstra demi perusahaannya. Keseimbangan yang sehat antara keluarga dan pekerjaan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan berkontribusi tinggi pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kanwar, Signh, dan Kodwani (2009) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif antara hubungan *work life balance* pada kepuasan kerja, dimana semakin meningkat *work life balance* maka semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan. Malik, Gomez, Ahmad, dan Saif (2010) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa *work life balance* mempunyai pengaruh positif pada kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan pada karyawan di PT Telkomsel cabang Malang oleh Asetpa dan Maruno (2017) menyimpulkan *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja yang dialami karyawan. Hasil penelitian ini serupa dengan hasil penelitian Qodrizana dan Musadieq (2018) yang dilakukan pada karyawan perempuan suatu yayasan di kota Malang yang menghasilkan bahwa diketemukannya pengaruh yang positif dan juga signifikan antara *work life balance* pada kepuasan kerja. Maka, hipotesis yang dapat dikemukakan adalah:

Hipotesis pertama:

***Work life balance* berpengaruh positif pada kepuasan kerja**

2. Pengaruh pengembangan karir pada kepuasan kerja

Pendapat Dessler (2012) tentang keuntungan bagi karyawan dari adanya perencanaan dan pengembangan karir adalah terciptanya kepuasan, kemajuan dalam kehidupan pribadi juga meningkatnya kualitas kehidupan

kerja. Manfaat strategik yang diperoleh dari *training* dan *development* antara lain adalah peningkatan semangat karyawan, tingginya tingkat retensi, rendahnya *turnover* yang terjadi karena karyawan merasa puas dengan apa yang mereka kerjakan sehingga didapat *output* yang lebih maksimal dan memuaskan para pelanggan.

Dalam penelitian Dubrin (2010) dijelaskan bahwa pengembangan karir sebagai suatu kegiatan sumberdaya manusia untuk menjembatani karyawan dalam merencanakan karir kedepannya di suatu perusahaan agar tercipta hasil yang maksimum dalam proses perkembangan baik dari sisi perusahaan maupun karyawan yang bersangkutan. Promosi menjadi salah satu cara pengembangan karir karyawan yaitu dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab yang besar kepada karyawan dengan posisi jabatan yang lebih tinggi di perusahaan sehingga status, kewajiban, hak, dan penghasilan semakin besar sehingga kepuasan kerja menjadi tinggi.

Chen, Cang, dan Yeh (2004) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perusahaan yang tidak menyediakan program pengembangan karir dan memenuhi kebutuhan karir personel akan menghasilkan ketidakpuasan personil yang terus meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan di Hotel Grasia Semarang oleh Lisdiana (2017) diketemukan pengaruh positif dan signifikan dalam pengaruh pengembangan karir pada kepuasan kerja. Setiowati (2019) juga menyimpulkan pengaruh pengembangan karir pada kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Maka, hipotesis yang dapat dikemukakan adalah:

Hipotesis kedua:

Pengembangan karir berpengaruh positif pada kepuasan kerja

3. Pengaruh *work life balance* pada *turnover intention*

Pengaruh negatif antara *work life balance* dan *turnover intention* diungkapkan oleh Javed, Khan, Yasir, Aamir dan Ahmed (2014) dalam kesimpulan hasil penelitiannya. Ketika *work life balance* karyawan rendah, maka peningkatan *turnover intention* akan terjadi. Sang, Ison, dan Dainty (2009) memiliki pendapat yang tidak jauh berbeda mengenai pengaruh *work*

life balance pada keinginan *turnover* seorang karyawan. Penelitian yang dilakukan di suatu perusahaan industri jasa arsitektur di Loughborough menghasilkan kesimpulan bahwa ketidakseimbangan antara waktu yang dihabiskan karyawan serta tenaga yang dikeluarkan sewaktu bekerja dengan waktu setelah bekerja berpengaruh pada keinginan karyawan untuk berpindah dari perusahaan. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Suifan, Ayman dan Hannah (2016) pada industri jasa yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan swasta di wilayah Yordania. Dari hasil penelitian ditunjukkan pengaruh *work life balance* berpengaruh pada *turnover intention*.

Parkes dan Langford (2008) menyampaikan bahwa keterlibatan karyawan berupa kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi kontribusi yang diberikan atas terpenuhinya *work life balance* karyawan yang akan memberikan dampak positif untuk produktivitas sehingga menjadi lebih tinggi dan mengurangi *turnover* di perusahaan. Pembahasan tentang pengaruh *work life balance* dan keinginan seorang karyawan meninggalkan tempatnya bekerja dilakukan oleh Malik *et al.* (2010) dalam penelitiannya. Kuesioner sebanyak 250 diberikan kepada responden yang berprofesi sebagai dokter di Pakistan. Kesimpulan dari penelitian didapatkan adanya pengaruh negatif *work life balance* pada keinginan karyawan untuk meninggalkan tempatnya bekerja.

Penelitian yang dilakukan Hafid dan Prasetyo (2017) memberikan kesimpulan mengenai pengaruh *work life balance* yang signifikan negatif pada *turnover intention* karyawan di bagian *Food and Beverage* sebuah hotel besar di Jakarta yaitu Hotel Indonesia Kempinski. Penelitian serupa dilakukan oleh Laksono dan Wardoyo (2018) pada karyawan Hotel Dafam Semarang yang menghasilkan kesimpulan yang sama bahwa *work life balance* memiliki pengaruh signifikan negatif pada *turnover intention*. Maka, hipotesis yang dapat dikemukakan adalah:

Hipotesis ketiga:

Work life balance* berpengaruh negatif pada *turnover intention

commit to user

4. Pengaruh pengembangan karir pada *turnover intention*

Teori Delery (1996) menjelaskan bahwa program perencanaan karir bertujuan untuk membantu karyawan menggapai tujuan karir sesuai program pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan. Martinez (2014) menemukan bahwa ada pengaruh negatif dari pengembangan karir pada *turnover intention* sehingga indikasi *turnover intention* dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir dapat terlihat. Jaminan pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan menjadi faktor yang dapat mengurangi *turnover intention* karyawan. Chen *et al.* (2004) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perusahaan yang tidak menyediakan program perencanaan karir sesuai kebutuhan pengembangan karir karyawan akan menghasilkan ketidakpuasan karyawan yang terus meningkat sehingga muncul keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan.

Penelitian Hafiz, Parizade dan Hanafi (2016) terhadap karyawan PT BFI Finance, Tbk cabang Palembang juga menghasilkan hal yang sama yaitu pengembangan karir memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan pada *turnover intention*. Menurut Lee dan Mitchell (1994), keputusan *turnover* melibatkan evaluasi karir yang berkelanjutan peluang kemajuan di tempat kerja orang tersebut saat ini relatif terhadap harapannya akan peluang untuk mengembangkan karirnya di organisasi lain. Maka, hipotesis yang dapat dikemukakan adalah:

Hipotesis keempat:

Pengembangan karir berpengaruh negatif pada *turnover intention*

5. Pengaruh kepuasan kerja pada *turnover intention*

Peningkatan produktivitas dalam bekerja salah satunya didukung oleh faktor kepuasan kerja karyawan. Dampak yang merugikan bagi perusahaan maupun bagi diri karyawan akan dirasakan apabila timbul rasa ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya. Hasil penelitian Wexley dan Yukl (1977) menyimpulkan sikap penarikan diri atau tindakan karyawan yang lebih bersifat agresif seperti sengaja berbuat kesalahan, memancing perselisihan antar karyawan dan atasan, dan pemogokan kerja akan muncul

ketika ada ketidakpuasan kerja sehingga tingkat kinerja perusahaan menurun. Perasaan tidak puas yang dimiliki karyawan akan memunculkan keinginan untuk berpindah (*turnover intention*) mencari pekerjaan yang baru (Mobley, 1982).

Anggara dan Nursanti (2016) meneliti pengaruh kepuasan kerja pada *turnover intention* pada PT Fuli Semitexjaya dan menghasilkan hubungan signifikan negatif. Shabira dan Prasetyo (2018) melakukan penelitian yang sama dan mendapati bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif pada *turnover intention* karyawan pada PT Tri Manunggal Karya. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat sebagai pemicu terjadinya *turnover intention* seperti yang dijelaskan oleh Porter dan Steers (1982) yang menyebutkan bahwa seorang karyawan yang berhenti dari pekerjaannya diakibatkan karena ketidakpuasan kerja.

Price dan Muller (1981) mendefinisikan salah satu penyebab timbulnya keinginan meninggalkan pekerjaan dalam diri karyawan adalah tidak adanya kepuasan kerja dan hasil penelitiannya menyebutkan perasaan tidak puas pada pekerjaan berpengaruh langsung pada munculnya perasaan ingin keluar. Semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi intensitasnya untuk mencari pekerjaan lain yang terbukti dari hasil penelitian Tett dan Meyer (1993). Malik *et al.* (2010) berpendapat yang sama dan mengutarakan bahwa terjadi hubungan negatif dalam pengaruh kepuasan kerja pada *turnover intention*. Maka, hipotesis yang dapat dikemukakan adalah:

Hipotesis kelima:

Kepuasan kerja berpengaruh negatif pada *turnover intention*

6. Pengaruh secara tidak langsung *work life balance* pada *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Terdapat beberapa hasil penelitian menguatkan yang menunjukkan signifikansi hubungan antara *work life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Tingkat kepuasan kerja yang rendah secara signifikan meramalkan tingkat intensi *turnover* yang tinggi (Martin dan Roodt, 2008).

Virick, Lily, dan Casper (2007) menjelaskan bahwa keseimbangan antara kehidupan dan kerja secara positif terkait dengan kepuasan kerja. Secara khusus, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* yang positif dapat dikaitkan dengan meningkatnya kepuasan kerja. Sejalan dengan ini, *work life balance* yang negatif cenderung menghasilkan tingkat *turnover intention* yang lebih tinggi. Menurut Fox dan Fallon (2003) untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja menghasilkan peningkatan tingkat kepuasan kerja dan penurunan *turnover intention*.

Muteswa dan Ortlepp (2011) merekomendasikan perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk menjaga *work life balance* dalam upaya untuk mempertahankan karyawan. Perusahaan yang gagal menciptakan kondisi minimal tingkat kepuasan kerja dapat mengalami peningkatan *turnover* karyawan (McKenna & Nic, 2000). Dalam penelitian Malik *et al.* (2010), para dokter yang lebih mampu menyeimbangkan pekerjaan dan aktivitas hidupnya akan lebih puas dengan apa yang dikerjakan sehingga cenderung tidak akan berpikir untuk mencari pekerjaan lain. Maka, hipotesis yang dapat dikemukakan adalah:

Hipotesis keenam:

***Work life balance* berpengaruh secara tidak langsung pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi**

7. Pengaruh secara tidak langsung pengembangan karir pada *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Penelitian Nawaz dan Pangil (2016) menjelaskan bahwa kekhawatiran terhadap sulitnya pengembangan karir menjadi salah satu faktor ketidakpuasan yang pada akhirnya meningkatkan *turnover intention* karyawan. Penelitian Chen *et al.* (2004) menjelaskan bahwa adanya kesenjangan dalam pengembangan karir meningkatkan ketidakpuasan dalam pekerjaan sehingga meningkatkan *turnover intention* karyawan. Manajer yang gagal menyediakan dan memenuhi kebutuhan karir karyawan akan menghadapi ketidakpuasan yang lebih besar dan berakibat pekerjaan

commit to user

karyawan juga akan terpengaruh secara negatif seperti keluarnya karyawan dari perusahaan.

Nouria dan Parker (2013) menjelaskan bahwa pertumbuhan karir merupakan kesempatan sangat menarik bagi karyawan tingkat bawah. Mereka merespons secara positif dan kuat setiap kali mereka melihat prospek untuk pengembangan karir dan karenanya meningkatkan kepuasan kerja mereka dan menunjukkan niat *turnover* sukarela yang lebih rendah. Gangaram (2016) melaporkan antara pertumbuhan karir berpengaruh negatif pada pergantian tenaga kerja di Nepal dimana kecepatan promosi dan pertumbuhan remunerasi memiliki pengaruh besar dan langsung pada kepuasan karyawan serta *turnover intention*. Maka, hipotesis yang dapat dikemukakan adalah:

Hipotesis ketujuh:

Pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi