

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perubahan besar dalam lingkungan demografis dan global akibat revolusi industri 4.0, telah mengarahkan perusahaan secara global untuk mampu melakukan restrukturisasi *role* model operasional yang mereka gunakan untuk beralih dari sistem manual menjadi otomatisasi (Sahni, 2018). Guna menggerakkan pembaharuan tersebut, suatu organisasi tentu memerlukan sinergitas penuh atas sumber daya manusia yang dimiliki. Apalagi di tengah kondisi pandemic covid-19, manajemen personalia merupakan tugas yang sangat penting untuk dilaksanakan secara optimal bagi sebuah perusahaan. Dengan demikian, sumber daya Manusia merupakan pemain kunci sekaligus motor penggerak dinamika di dalam sebuah organisasi (Suyono *et al.*, 2020).

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena Manusia sebagai perencana, pelaku sekaligus pelopor tercapainya tujuan organisasi (Hasibuan, 2014). Untuk merealisasikan hal itu, organisasi tentu membutuhkan kesiapan sumber daya Manusia yang terampil, sigap, cakap, berkompoten serta peka terhadap perubahan. Menyikapi hal tersebut, peran pihak *Human Resource Management* perusahaan dituntut untuk lebih mampu adaptif dan inovatif dalam mengelola talenta internal organisasi. Namun realitanya, pihak HRM perusahaan dihadapkan dengan berbagai macam tantangan serta persoalan yang sulit dalam melakukan optimalisasi manajemen SDM. Salah satunya fenomena *Turnover intention* yang masih kerap terjadi di lingkungan perusahaan.

Perkembangan pola industri yang begitu cepat dan massif didukung dengan tuntutan pasar turut mengubah intensitas pola kinerja serta tekanan kerja yang dialami karyawan menjadi lebih tinggi (Kartika & Purba, 2018; Suyono et al., 2020). Keterlibatan kerja yang tinggi, menyebabkan batas antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan menjadi kabur. Dampaknya kecenderungan karyawan mengalami sejumlah konflik dalam bekerja akibat minimnya *work-life balance* dalam diri mereka (Ha, 2018). Perusahaan tidak menyadari bahwa kurangnya praktik *work-life balance*, dapat menyumbang penurunan kinerja organisasi, ditandai dengan meningkatnya ketidakhadiran, tingginya kasus pelanggaran, peningkatan protes terhadap atasan, sehingga memicu *turnover intention* dalam diri karyawan semakin besar (Kartika & Purba, 2018).

*Work-life balance* muncul sebagai akibat dari membengkaknya kewajiban serta tuntutan yang ada di tempat kerja, sementara kehidupan pribadi juga harus mendapatkan porsi yang sama. Kondisi inilah yang akhirnya menjadikan aspek *work-life balance* menjadi suatu hal yang wajib didapatkan oleh seorang karyawan dalam dunia kerjanya. Ditegaskan bahwa *work-life balance* menyumbang dampak negatif terhadap *turnover intention*. Karyawan yang merasakan tingkat keseimbangan yang lebih rendah dalam pekerjaan dan kehidupan mereka, cenderung mengantongi niat yang lebih tinggi untuk berhenti. Sejumlah penelitian telah mengkonfirmasi bahwa konflik pekerjaan dan keluarga terbukti meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi (Agha et al., 2017; Fayyazi & Aslani, 2015; Nurdin & Rohaeni, 2020; Sahni, 2018).

Temuan serupa juga dilaporkan Sitorus et al., (2018) yang meneliti karyawan pada industri perbankan (BRI) di Malang dan Kerdipitak & Jermsttiparsert, (2020) yang meneliti 60 perusahaan Farmasi di Bangkok, Thailand yang menunjukkan hasil selaras bahwa tinggi rendahnya konflik yang dialami karyawan saat melakukan peran pekerjaan dan pribadi berpengaruh secara signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Dukungan dari keberadaan studi pendahulu ini tentu mengantarkan makna bahwa semakin tinggi tingkat ketercapaian aspek *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan kontrak, maka laju terhadap *turnover intention* dalam diri mereka dapat ditekan seminimal mungkin, bahkan ditiadakan, begitupun sebaliknya.

*Work-life Balance* telah menjadi topik yang semakin populer di kalangan karyawan dan organisasi saat ini (Suyono et al., 2020; Wolor et al., 2020). Meningkatnya partisipasi perempuan dalam angkatan kerja telah menjadi fenomena global yang turut mempengaruhi perusahaan untuk menawarkan tempat kerja yang ramah keluarga (Kelly et al., 2020; Sahni, 2018). Selain itu, perubahan komposisi demografis di pasar tenaga kerja, kecepatan kerja, dan peningkatan jam kerja, telah memicu lebih banyak konflik kehidupan kerja selama beberapa dekade terakhir (Bataneh, 2019).

Dasar *work-life balance* berangkat dari konflik pribadi dan kehidupan kerja yang dialami karyawan. *Work-Life Balance* dikatakan sebagai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang sama-sama memberikan kepuasan bagi individu (Bataneh, 2019). *Work-Life Balance* juga bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung, yang mendorong seorang karyawan

untuk mendapatkan keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab pribadi dan dengan demikian mendorong kinerja karyawan (Meenakshi, 2013). Dalam hal ini, keseimbangan tercapai bila ada keselarasan antara keduanya.

Seseorang dapat merasakan kehidupan yang menyenangkan, sehat dan sukses bila mempunyai *Work-life Balance*. WLB berperan vital dalam menciptakan stabilitas psikologis, emosional dan kognitif karyawan guna menunjang efektivitas organisasi. Banyak organisasi di dunia telah mengadopsi strategi *Work-life Balance*, dimana kebijakan dan peraturan perusahaan memungkinkan karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien karena menyediakan waktu yang fleksibel bagi karyawan untuk menangani permasalahan pribadi mereka (Agha et al., 2017). Namun fakta bagi karyawan saat ini ialah ketika mereka fokus bersaing karena tuntutan pekerjaan, tersimpan efek negatif pada sisi *work-life balance* yang dikorbankan oleh karyawan itu sendiri, mulai dari peningkatan stres, kelelahan, serta gangguan hubungan keluarga dan pekerjaan (Meenakshi, 2013).

Sejak dekade terakhir, konsep *Work-life Balance* telah dipandang penting bagi organisasi dan praktisi SDM, yang memang terbukti berkontribusi besar dalam peningkatan produktivitas karyawan yang pada gilirannya berdampak positif pada turunnya niat untuk keluar dari organisasi (Jaharuddin & Zainol, 2019). Di Indonesia, survey yang dilakukan oleh Nielsen menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan rumah menjadi perhatian terbesar bagi orang Indonesia meskipun terdapat masalah keuangan (Post, 2012). Berdasarkan laporan Global Talent Trend dari LinkedIn (2019), keterampilan sebuah perusahaan untuk mampu mendorong harmonisasi antara kehidupan kerja dan pribadi menduduki urutan

pertama yang menumbuhkan antusiasmesme seseorang untuk terus mempertahankan pekerjaannya.

Fakta saat ini menyebutkan bahwa menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan keluarga akhir-akhir ini menjadi hal yang sangat sulit (Poulose & Susdarsan, 2014). Kecenderungan karyawan merasa lebih sulit dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan keluarga ketika sudah terjun dalam dunia kerja. Hal ini karena seorang karyawan wajib menunjukkan kerja keras dalam pekerjaan mereka. Tak jarang, mereka sering harus bekerja lembur untuk dapat memenuhi kewajiban keuangan mereka, yang menyebabkan disparitas antara pekerjaan dan keluarga (Oosthuizen et al., 2019). Jam kerja yang panjang menyebabkan limpahan pekerjaan ke rumah meningkat dan ini dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan, produktivitas dan niat *turnover* dalam organisasi. Semakin tingginya karir yang berhasil dicapai oleh karyawan, maka semakin banyak konflik yang muncul antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga tak sedikit pula karyawan yang berjuang menjaga keseimbangannya dengan berhenti dari pekerjaan mereka (Wolor et al., 2020).

Di sisi lain, *Work-life balance* bukan menjadi satu-satunya faktor yang melatarbelakangi intensi *turnover* karyawan, melainkan faktor lain juga datang dari sisi *work satisfaction* (Nurdin & Rohaeni, 2020). Dalam sebagian besar studi tentang niat berpindah, *work satisfaction* telah konsisten dan turut menjadi prediktor utama yang paling banyak terbukti dalam mendasari niat *turnover* karyawan (Malik et al., 2010). Hal ini disebabkan karena kurangnya perhatian perusahaan dalam memahami apa yang menjadi keinginan serta harapan dari setiap

karyawannya. Terutama yang berkaitan dengan pengawasan, rekan kerja, pekerjaan, gaji, kebijakan, keamanan dan promosi. *Work satisfaction* muncul sebagai dimensi penting dalam hubungan timbal balik antara individu dengan organisasi. Tak jarang, kecenderungan perusahaan tidak menyadari betapa pentingnya memberikan *work satisfaction* kepada karyawan (Hairiah & Faslah, 2017).

*Work satisfaction* dipandang sebagai elemen penting dalam perusahaan karena berhubungan langsung dengan produktivitas karyawan. Umumnya, jika karyawan dalam suatu perusahaan memiliki *work satisfaction* yang tinggi maka akan mendorong produktivitas dalam diri mereka, serta mampu memberikan kontribusi yang lebih baik daripada pekerja dengan tingkat kepuasan rendah. Penting bagi perusahaan saat ini untuk mampu menyediakan lingkungan kerja yang baik dan membantu dalam menghadirkan kondisi yang menyenangkan sebagai wujud kepedulian dan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan (Ha, 2018).

*Work satisfaction* adalah hasil dari pandangan karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan menawarkan segala hal yang dirasa penting melalui pekerjaannya (Luthans, 2012). Istilah *work satisfaction* mengacu pada sikap (reaksi emosional) seorang individu yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan saat bekerja. Penting untuk di garis bawahi, bahwa *work satisfaction* memiliki tingkat yang bervariasi bagi setiap karyawan. Seorang karyawan yang bekerja pada tempat dan kondisi yang sama, terkadang memiliki atmosfer tingkat kenyamanan yang berbeda antar karyawan lainnya.

Tingkat kepuasan karyawan memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan, terutama mereka yang dianggap sebagai karyawan bertalenta tinggi. Karyawan dengan *work satisfaction* yang rendah cenderung memutuskan untuk berhenti dari organisasi dengan harapan menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan, begitupun sebaliknya (Oosthuizen et al., 2019). Karyawan akan mengalami *work satisfaction* yang tinggi, jika mereka merasa bahwa kapasitas, pengalaman, dan nilai mereka dapat dimanfaatkan dengan baik di tempat kerja serta tersedianya peluang dan penghargaan untuk mengembangkan karir kedepannya.

Berfungsinya organisasi secara optimal tergantung pada seberapa besar tingkat *work satisfaction* yang dialami karyawan, karena karyawan dengan *work satisfaction* yang tinggi, akan jauh lebih produktif, dan mempunyai tingkat kesiapan yang lebih besar dalam memberikan lebih dari apa yang seharusnya mereka berikan dalam berkontribusi pada kelangsungan dan keberhasilan organisasi. Informasi tentang *work satisfaction* sangat berharga bagi organisasi, karena karyawan yang puas merasakan kesejahteraan fisik dan psikologis, sementara karyawan yang tidak puas lebih mungkin dihubungkan dengan absensi, gangguan psikologis dan memicu pergantian karyawan dalam jangka panjang (Azmi et al., 2021).

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menilai efek dari *Work satisfaction* terhadap *turnover intention*, hasilnya *work satisfaction* memiliki konsekuensi negatif dan signifikan terhadap niat keluar dari organisasi (AL-Maaitah et al., 2021; Fayyazi & Aslani, 2015; Naiemah et al., 2021; Oosthuizen et

al., 2019). *Work satisfaction* yang rendah dapat mengurangi semangat untuk meningkatkan kinerja yang membuat tingkat *turnover intention* semakin tinggi.

Fenomena Intensi *Turnover* karyawan muncul sebagai konsekuensi negatif dari buruknya penerapan *work-life balance* dan kegagalan dalam penciptaan *work satisfaction* di lingkungan perusahaan (Agha et al., 2017; Habib et al., 2014). Intensi *Turnover* telah terbukti menjadi prediktor utama yang mengarah pada turnover karyawan, sehingga dimensi kunci yang mempengaruhi *turnover intention* akan mempengaruhi *turnover* yang sebenarnya (Mobley, 2011).

*Turnover intention* juga dipandang sebagai masalah krusial bagi pihak manajemen perusahaan selama bertahun-tahun karena membawa dampak negatif bagi organisasi seperti seperti hilangnya keahlian, pengalaman dan keterampilan karyawan (Naiemah et al., 2021). Bahkan kecenderungan perusahaan harus menelan pil pahit ketika menemukan bahwa dari proses rekrutmen yang dilakukan telah berhasil menarik karyawan dengan *talent* yang tinggi, namun pada akhirnya karyawan yang direkrut memutuskan untuk memilih pekerjaan lain.

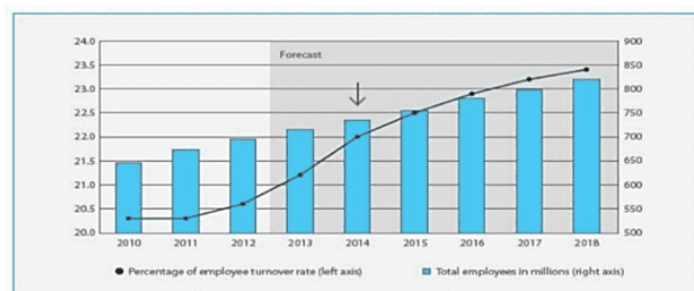
Melihat kondisi kerja saat ini, permasalahan *turnover intention* karyawan sukar untuk dihindarkan bahkan diminimalisir (Oosthuizen et al., 2019). Bagi kebanyakan organisasi, fenomena *turnover intention* lebih dianggap menakutkan dibandingkan dengan *turnover* itu sendiri. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang memiliki *turnover intention* merupakan karyawan yang masih menetap di perusahaan, akan tetapi motivasi kerjanya rendah serta pikiran dan hatinya sudah tidak terfokus lagi pada perusahaan, dengan begitulah *turnover intention* melatarbelakangi munculnya *actual turnover* dalam diri seorang karyawan.



Umumnya, perilaku turnover karyawan tidak dapat dimonitor secara langsung, melainkan timbul melalui sebuah intensi. Fenomena ini mengarah pada sikap atau rasa yang timbul dari dalam diri karyawan untuk meninggalkan organisasinya dan melakukan mobilisasi kerja ke perusahaan lain yang dinilai lebih unggul. *Turnover intention* diartikan sebagai kecenderungan atau niat individu yang memikirkan kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri dari organisasi dalam rentang waktu tertentu, yang dilakukan secara sukarela karena alasan tertentu (Kerdpitak & Jermsttiparsert, 2020).

Niat pergantian karyawan umumnya ditandai dengan berbagai karakteristik khusus yang ditunjukkan dalam perilaku karyawan, antara lain: absensi tinggi, malas bekerja, dorongan melakukan pelanggaran ketertiban tinggi, berani dalam melawan atau memprotes atasan dan kegigihan dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan karyawan yang sangat berbeda dari biasanya (Sutanto & Kurniawan, 2016). Gelagat tersebut dapat dimanfaatkan sebagai patokan dalam memprediksi niat turnover seorang karyawan dalam suatu perusahaan.

Survei yang dilakukan oleh Hay Group (2013) berjudul *Prepare for Take off* yang meneliti 700 juta karyawan di 19 negara terkait dengan pertumbuhan tingkat *turnover* global dari tahun 2010-2018 memberikan hasil sebagai berikut :



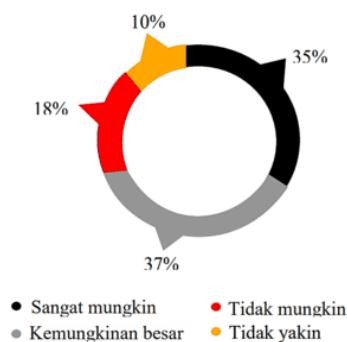
**Gambar 1. 1 Trend Turnover Karyawan Global (2010-2018)**

Sumber : Hay Group Cebr Analysis, 2013

Berdasarkan gambar 1.1 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat *turnover* karyawan secara global mengalami peningkatan secara signifikan untuk setiap tahunnya, mulai dari tahun 2010-2018. Dengan tingkat *turnover* global tertinggi terjadi pada tahun 2014. Untuk data *turnover* secara regional, didapatkan data dari Gutmann (2016), Indonesia masuk ke dalam lima negara di dunia dengan persentase *voluntary turnover* tertinggi dengan urutan ke 4 yang menyumbang sebesar 15,8 % setiap tahun setelah Argentina, Venezuela, dan Romania.

Hal tersebut sejalan dengan kondisi *turnover* yang terjadi di sejumlah industri di Indonesia. Dikutip dari laporan Deloitte Indonesia (2019) mengatakan bahwa tingkat *turnover* yang terjadi di sektor industri saat ini mampu menjangkau rate diatas 10%, dengan *turnover* tertinggi terjadi di sektor perbankan yang mencapai angka 16%.

Di Indonesia, laporan penelitian yang dilakukan oleh Michael Page (2015) mengenai *Employee intention Report Indonesia* menghasilkan jawaban berikut :



**Gambar 1. 2 Trend Turnover di Indonesia dalam 12 Bulan**  
*Sumber : Page, 2015*

Bersumber dari gambar 1.2, sebanyak 72% responden yang diambil dari sejumlah pekerja di Indonesia mengatakan bahwa rata-rata dari mereka memiliki kemungkinan untuk melakukan *resign* dari sebuah perusahaan dalam kurun waktu

12 bulan kedepan. Terlebih adanya sistem kontrak (*Outsourcing*) turut mendasari karyawan untuk melakukan antisipasi sedini mungkin berupa *resign* sebelum perusahaan memberlakukan PHK terhadap dirinya. Terutama jika karyawan tidak memandang adanya retensi, remunerasi serta kejelasan jenjang karir di dalam perusahaan tersebut, maka karyawan yang merasa memiliki *talent* tinggi akan berpindah mencari perusahaan lain.

Sebuah survei yang dilangsungkan oleh Towers Watson dalam *Global Workforce Study* pada tahun 2014 dengan meneliti sebanyak 32.000 karyawan menemukan bahwa 70% perusahaan di Indonesia menganggap tantangan terbesar bagi sebuah perusahaan adalah merekrut dan mempertahankan karyawannya (Hairiah & Faslah, 2017). Ketika sebuah organisasi kehilangan karyawan, maka potensi di dalam perusahaan juga hilang. Hilangnya talent ini dapat merugikan keunggulan kompetitif organisasi (Branham, 2012).

Masalah ini harus dipandang sebagai masalah serius karena membawa dampak negatif bagi organisasi seperti seperti hilangnya keahlian, pengalaman dan keterampilan. Semua organisasi harus memahami bahwa hilangnya keahlian dan karyawan yang terampil adalah masalah manajemen yang serius karena akan berpengaruh pada kualitas produk dan layanan, produktivitas dan profitabilitas. Tingginya tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan mampu meningkatkan beragam potensi biaya, diantaranya berupa biaya pelatihan karyawan, waktu yang terbuang, biaya rekrutmen, pesangon dan biaya *turnover cost* lain. Oleh karena itu perusahaan harus mampu menekan *turnover intention* karyawan ke tingkat yang dapat diterima. Tingkat keinginan berpindah yang tinggi dalam diri karyawan

dalam suatu perusahaan dapat diasumsikan bahwa perusahaan tersebut tidak mampu memberikan harapan terbaik bagi karyawannya. Selain itu *turnover intention* juga dijadikan tolak ukur bagi perusahaan dalam hal kualitas pemberdayaan sumber daya Manusia.

Selanjutnya, di lingkup internal perusahaan, fenomena *Turnover* karyawan juga terjadi di lingkungan PT.Sukuntex-Spinning. PT Sukuntex merupakan salah satu perusahaan yang berfokus pada industri manufaktur khususnya dalam bidang usaha *textile*. Adapun PT Sukuntex sendiri membagi bidang usaha menjadi 3 Departemen bagian yakni *Spinning*, *Weaving*, serta *Finishing*.

Departemen *Spinning* merupakan departemen yang bertanggung jawab mengolah bahan baku kapas menjadi benang *Cotton Carded* (CD) dengan kualitas *Grade A*, sehingga tentunya perusahaan mengharapkan stabilitas jumlah karyawan untuk menunjang target produksi yang telah ditetapkan. Namun kenyataan di lapangan menyebutkan sebaliknya, kasus penurunan karyawan terus terjadi, dibuktikan dengan data fluktuasi karyawan dalam 5 tahun terakhir sebagai berikut.



**Gambar 1. 3 Grafik Fluktuasi Jumlah Pegawai PT. Sukuntex-Spinning 2017-2021**

*Sumber : PT.Sukuntex-Spinning, 2022*

Merujuk pada grafik data di atas, terlihat bahwa jumlah karyawan yang ada di PT.Sukuntex-Spinning dari tahun ke tahun ditemukan penurunan secara signifikan. Tercatat total karyawan terakhir di tahun 2021 hanya sebanyak 279 karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan di tahun 2017 yang mencapai 355 karyawan. Dengan puncak kasus *turnover* terjadi pada tahun 2018 sebesar 30 karyawan. Jika digambarkan dalam bentuk persentase (%), maka diperoleh hasil perhitungan *turnover* dalam kurun waktu 5 tahun terakhir sebagai berikut.

**Tabel 1. 1**  
**Persentase Turnover Karyawan PT Sukuntex-Spinning**

<b>Tahun</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Karyawan Keluar</b>	23	30	22	9	25
<b>Laki-Laki</b>	7	11	9	3	8
<b>Perempuan</b>	16	19	13	6	17
<b>Jumlah Karyawan</b>	355	332	311	303	279
<b>Persentase</b>	6,45%	8,82%	7%	3%	8,88%

*Sumber : PT.Sukuntex-Spinning (2022), data yang diolah*

Berdasarkan hasil persentase di atas, terpantau bahwa trend *turnover* di PT.Sukuntex-Spinning mengalami fluktuasi setiap tahunnya, dengan rata-rata *turnover annual* berada di angka 6,8%. Tingkat kasus *turnover* terendah terjadi pada tahun 2020, hanya mencapai angka 3%, dibandingkan dari tahun-tahun sebelumnya dan sesudahnya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa trend intensi *turnover* dalam diri karyawan di awal pandemi justru menurun secara drastis dibandingkan pada waktu sebelum pandemi, kecenderungan karyawan berpikir bahwa di masa pandemi seperti ini sukar untuk berpindah pekerjaan dengan mudah dikarenakan kondisi internal setiap organisasi yang fluktuatif.

*Turnover* karyawan di dalam industri dikategorikan ideal jika berkisar diantara 5 – 10 % per tahun, dan dikategorikan tinggi jika melebihi dari 10% per tahunnya (Suyono et al., 2020). Meskipun perolehanan tingkat persentase *turnover* di perusahaan tersebut tidak mencapai rate 10% dalam *annual turnover*nya, terjadinya *turnover* dianggap suatu kondisi yang tidak diharapkan oleh perusahaan, sekalipun dalam rate yang kecil. Kasus *Turnover* yang sedang dialami oleh PT.Sukuntex-Spinning telah mengindikasikan adanya ketidaktepatan pihak manajemen dalam mengelola sistem SDM perusahaan sehingga berdampak pada timbulnya fluktuasi jumlah *turnover* karyawan.

Sebagian besar *turnover* yang terjadi di PT.Sukuntex-Spinning, dilakukan oleh karyawan kontrak terutama pada karyawan perempuan. Adapun faktor-faktor yang ditengarai menjadi pemicu *turnover intention* di PT.Sukuntex-Spinning berdasarkan hasil wawancara yang didapatkan dari kepala staf personalia spinning serta koordinator spinning sebagai berikut.

**Tabel 1. 2**  
**Faktor pemicu *Turnover Intention* PT. Sukuntex - Spinning**

No	Faktor yang mempengaruhi <i>Turnover intention</i>
1	Diterima di perusahaan lain
2	<i>Work satisfaction</i>
3	Kesejahteraan
4	<i>Work-life Balance</i>
5	Peluang karir semu

*Sumber : PT.Sukuntex-Spinning, 2021*

Jika melihat faktor pemicu *Turnover Intention* di atas, teridentifikasi faktor *work satisfaction* serta *work-life balance* yang turut menjadi faktor utama penyumbang intensi *turnover* dalam diri karyawan, utamanya bagi karyawan kontrak. Pada dasarnya, PT. Sukuntex-Spinning telah melakukan berbagai upaya

dalam menjamin ketercapaian *work-life balance* dan *work satisfaction* yang tinggi karyawan kontrak guna menekan laju *turnover* karyawan yang terjadi, mulai dari pemberlakuan system shift, kemudahan regulasi terkait perizinan karyawan, pemberian premi, makan siang, serta pemberian motivasi berupa apel rutin sebelum jam kerja. Akan tetapi hal tersebut dirasa kurang cukup mengingat masih adanya kasus *turnover* yang terindikasi. Umumnya, jika karyawan tidak mampu menjaga harmonisasi antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, dengan begitu karyawan tersebut cenderung memiliki intensi yang lebih besar untuk keluar dari perusahaan, dan mencari perusahaan lain yang lebih mengutamakan sisi *work-life balance* dalam iklim kerjanya .

Di sisi lain, apabila seorang karyawan merasa bahwa *work satisfaction* yang didapatkan rendah, maka ia akan lebih sering meninggalkan organisasinya untuk mencari pekerjaan lain yang mampu memenuhi standar *work satisfaction* mereka. Dengan demikian, terbukti bahwa konsep yang dikemukakan oleh peneliti terdahulu dapat menjadi dasar di mana *work satisfaction* dan *work-life balance* yang lebih rendah terbukti mengarah pada tingkat keinginan berpindah yang lebih tinggi. Seiring dengan berkembangnya konsep mengenai pekerjaan, sudah saatnya perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, tidak lagi berbicara tentang birokrasi kerja yang ketat, tapi santai dan pekerjaan yang fleksibel karena mengelola kehidupan kerja dan pribadi serta *work satisfaction* penting bagi karyawan.

Berdasarkan fenomena masalah di atas, peneliti terdorong untuk mengkaji peran mengenai pengaruh *work-life balance* dan *work satisfaction* terhadap

keinginan berpindah di antara karyawan kontrak di perusahaan manufaktur, khususnya pada PT.Sukuntex-Spinning Kudus. Meskipun begitu banyak penelitian dan studi yang meneliti mengenai *work-life balance* dan *work satisfaction* terhadap niat berpindah, namun masih sedikit penelitian yang berfokus pada karyawan kontrak. Oleh karena itu, perlu penelitian lebih lanjut untuk menutupi kesenjangan ini. Diharapkan luaran penelitian ini dapat menyumbang informasi yang lebih lanjut dalam mengatasi tingkat *turnover intention* dan dalam membuat kebijakan baru yang berkaitan dengan *work-life balance* dan *work satisfaction*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Fenomena Intensi *Turnover* bagi segenap perusahaan dianggap menjadi salah satu permasalahan krusiall turun temurun yang harus dihadapi dan berdampak besar bagi penurunan kinerja organisasi. Fenomena ini muncul sebagai bentuk protes atas tuntutan kinerja yang semakin tinggi. Tentu bagi sejumlah orang, kemungkinan sudah tidak asing lagi dengan kalimat yang berbunyi “segala sesuatu berawal dari niat”, yang merepresentasikan bahwa niat memegang peranan penuh bagi sebagian orang sebelum melakukan sebuah tindakan.

Searah dengan pernyataan tersebut, bagi kebanyakan organisasi, fenomena Intensi *turnover* diklaim lebih berbahaya daripada *turnover* itu sendiri. Karena dari intensi inilah yang akan melatarbelakangi seorang karyawan untuk berkeinginan meninggalkan organisasi. Fenomena ini juga tidak jauh berbeda dengan kondisi yang sedang dialami karyawan PT.Sukuntex-Spinning, khususnya pada karyawan kontrak.

Hal tersebut didukung dari data yang didapatkan dari internal perusahaan, bahwa sebagian besar *turnover* yang terjadi di PT.Sukuntex-Spinning dilakukan



oleh karyawan yang menyangang status kontrak, terutama pada karyawan perempuan. Dari data *turnover* yang terekam selama 5 tahun terakhir dari tahun 2017-2021, tercatat 9-30 karyawan keluar setiap tahunnya. Penurunan jumlah karyawan selama 5 tahun terakhir, dari tahun 2017 dengan total jumlah karyawan sebesar 355 turun menjadi 279 di akhir tahun 2021 menjadi bukti bahwa *Turnover* dalam internal PT.Sukuntex-Spinning terus terjadi. Padahal kuantitas sumber daya Manusia menjadi pemegang kendali penuh atas keberlanjutan sebuah perusahaan.

Berkurangnya sumber daya Manusia yang terdapat pada perusahaan berdampak pada tuntutan kinerja yang harus dipikul oleh setiap karyawan menjadi semakin tinggi, apalagi diperkuat dengan permintaan pasar yang terus meningkat, menyebabkan kasus *turnover* yang terjadi sukar untuk dihindari. Tingginya tuntutan kinerja tersebut menyebabkan sebagian besar karyawan harus mengorbankan sisi *work-life balance* dalam diri mereka. Akibatnya, sisi *work satisfaction* karyawan juga menjadi terganggu. Hal tersebut searah dengan faktor yang didapatkan dari internal perusahaan bahwa *work-life balance* dan *work satisfaction* turut menjadi pengaruh dalam mendasari seorang karyawan untuk memutuskan *resign* dari pekerjaannya.

Maka dari itu, PT.Sukuntex-Spinning harus dapat menemukan alternatif penyelesaian untuk mengatasi permasalahan yang sedang terjadi, terutama dalam menekan laju intensi *Turnover* dalam diri karyawan kontrak karena apabila tidak dilakukan evaluasi mendalam maka akan berakibat pada terancamnya keberlanjutan usaha perusahaan di masa depan dan potensi kehilangan keunggulan

kompetitif akan semakin tinggi. Berakar dari kasus tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana *Work-life Balance* mempengaruhi tingkat *Turnover Intention* secara negatif pada Karyawan Kontrak di PT.Sukuntex-Spinning ?
2. Bagaimana *Work Satisfaction* mempengaruhi tingkat *Turnover Intention* secara negatif pada Karyawan Kontrak di PT.Sukuntex-Spinning ?
3. Bagaimana *Work-life Balance* dan *Work Satisfaction* mempengaruhi tingkat *Turnover Intention* pada Karyawan Kontrak di PT.Sukuntex-Spinning ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Ketika melaksanakan sebuah penelitian, seorang peneliti harus memahami dengan betul terkait sasaran yang ingin dicapai. Sasaran ini digunakan peneliti sebagai pedoman agar mampu mendapatkan hasil sesuai dengan yang dikehendaki. Berbekal atas rumusan masalah yang telah dipaparkan, dengan demikian dapat dinyatakan tujuan penelitian yang ingin diraih dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh yang dihasilkan dari *Work-life Balance (WLB)* terhadap *Turnover Intention (TI)* pada Karyawan Kontrak di PT.Sukuntex-Spinning,
2. Untuk mengetahui pengaruh yang dihasilkan dari *Work Satisfaction* terhadap *Turnover Intention (TI)* pada Karyawan Kontrak di PT.Sukuntex-Spinning,

3. Untuk mengetahui pengaruh dari *Work-life Balance (WLB)* dan *Work Satisfaction* terhadap *Turnover Intention (TI)* pada Karyawan Kontrak di PT.Sukuntex-Spinning.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian yang mengungkap judul “**Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Work Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Kontrak PT.Sukuntex-Spinning Kudus**” maka diharapkan dapat menyumbang manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Akademis

Luaran riset ini diharapkan mampu menjadi tolak ukur untuk penelitian lebih lanjut, memperoleh perkembangan, memperluas pandangan serta pemahaman tentang permasalahan Manajemen SDM terkait *Turnover Intention* terutama yang berhubungan dengan *work-life balance* dan *work satisfaction* pada karyawan kontrak.

2. Bagi Peneliti

Dengan dilaksanakannya penelitian ini, diharapkan manfaat yang didapatkan berupa bertambahnya pengetahuan serta meningkatkan kemampuan literasi dalam memahami persoalan terutama dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, dalam hal ini mengenai konsep *Turnover Intention* sebagai permasalahan internal perusahaan, terutama terkait dengan konsep *work-life balance* dan *work satisfaction* . Selain itu, peneliti dapat lebih terampil dalam menganalisis persoalan mengenai dunia bisnis.

### 3. Bagi Perusahaan

Luaran penelitian ini kelak bisa dipergunakan perusahaan untuk membantu dalam memberikan metode yang tepat untuk menuntaskan permasalahan internal yang sedang dihadapi oleh PT.Sukuntex-Spinning, ataupun sebagai masukan serta tambahan informasi untuk PT.Sukuntex-Spinning yang dapat berperan sebagai pedoman pemikiran dalam menetapkan langkah kedepannya. Hal ini memungkinkan perusahaan agar lebih mampu menilai dan mengembangkan kebijakan dalam rangka meningkatkan *Work-life Balance* dan *Work Satisfaction* bagi karyawan guna menekan laju *Turnover Intention.*, utamanya pada karyawan kontrak.

### 4. Bagi Pihak Lain

Keberadaan penelitian ini diharapkan mampu menjadi alternatif pikiran ataupun gagasan bagi penelitian yang mengusung tema sejenis, serta dapat dipergunakan sebagai media informasi bagi perusahaan yang memiliki permasalahan yang searah dengan variabel penelitian.

## **1.5 Kerangka Teori**

### **1.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1.5.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Satu-satunya aset organisasi yang memiliki sifat unik adalah sumber daya Manusia. Dikatakan unik karena sifat Manusia yang dibekali dengan karakteristik yang beragam antara satu sama lain serta memiliki pola pikir yang sukar untuk ditiru oleh siapapun. Keistimewaan tersebut yang menjadikan perusahaan perlu

meluangkan atensi khusus dalam mengelolanya. Manajemen Sumber Daya Manusia mengacu pada sebuah komposisi yang di dalamnya terdapat beberapa fungsi, regulasi, dan kegiatan manajemen mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, retensi, evaluasi, promosi dan lain-lain dengan tujuan untuk mengelola SDM yang siap sedia serta mampu dalam berkontribusi secara maksimal untuk mewujudkan tujuan baik secara individu maupun organisasi (Bukit et al., 2017).

Definisi lain datang dari Sutrisno (2012: 7) yang mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya Manusia sebagai sebuah kegiatan di dalam organisasi yang terdiri dari perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta optimalisasi SDM guna memperoleh tujuan yang diinginkan baik dari segi individual maupun segi organisasi. Hasibuan (2014: 10) juga mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni yang mengelola hubungan serta kontribusi tenaga kerja agar lebih mampu efektif dan efisien dalam mendorong tercapainya target perusahaan, karyawan serta masyarakat.

Berdasarkan berbagai definisi diatas, konklusi yang didapatkan bahwa manajemen sumber daya Manusia secara global didefinisikan sebagai sebuah sistem manajemen yang di dalamnya terdiri dari fungsi manajemen itu sendiri, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan lain-lain dengan harapan dapat mendorong terwujudnya misi organisasi yang lebih terstruktur dan terintegrasi baik dari segi individual maupun organisasi.

### **1.5.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi yang melakukan manajemen sumber daya Manusia, tentu terdapat target khusus yang ingin dicapai, terutama yang berkaitan dengan optimalisasi SDMnya. Secara garis besar, tujuan MSDM memiliki variasi yang berbeda-beda, berdasarkan pada perkembangan yang terdapat pada masing-masing organisasi, Sutrisno (2012: 67) menjabarkan tujuan dari manajemen sumber daya Manusia, sebagai berikut.

1. Membantu dalam memberikan masukan bagi pihak manajemen dalam memutuskan kebijakan baru terkait SDM guna membuktikan bahwa organisasi mempunyai karyawan dengan motivasi serta berkinerja tinggi, dan karyawan yang selalu peka terhadap segala macam perubahan yang terjadi,
2. Mampu merepresentasikan serta menjaga segala regulasi dan prosedur SDM yang telah ditetapkan, yang memungkinkan organisasi untuk mampu dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan,
3. Membantu dalam mengembangkan organisasi khususnya dalam merumuskan strategi yang berkaitan dengan SDM,
4. Menangani berbagai macam krisis maupun situasi sulit yang berkaitan dengan hubungan antar karyawan di dalam organisasi,
5. Sebagai perantara komunikasi antara pekerja dengan manajemen organisasi.

Dengan adanya tujuan yang ditetapkan dalam sebuah organisasi, maka secara tidak langsung organisasi memberikan gambaran bagi para karyawan seperti apa langkah yang harus dilakukan kedepannya. Dengan begitu

harapannya karyawan akan jauh lebih dapat meningkatkan motivasi, semangat kerja serta jiwa loyalitas bagi perusahaan yang kemudian dapat menekan *turnover intention* yang terjadi.

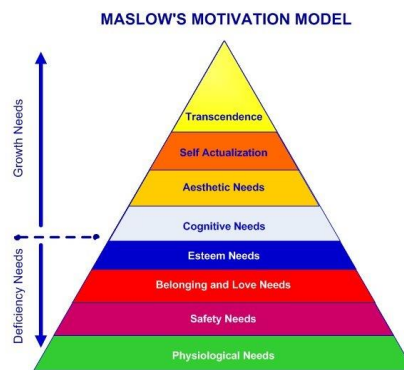
### **1.5.1.3 Teori Hirarkhi Kebutuhan ( *Maslow Hierarchy of Needs* )**

Abraham Maslow pertama kali memperkenalkan konsep hierarki kebutuhan dalam makalahnya tahun 1943 berjudul "*A Theory of Human Motivation*". Maslow kemudian menyempurnakan teori ini pada tahun 1954 dengan bukunya "*Motivation and Personality*". Hirarki kebutuhan Maslow adalah teori psikologi yang menjelaskan motivasi Manusia berdasarkan pengejaran berbagai tingkat kebutuhan. Teori tersebut menyatakan bahwa Manusia dimotivasi untuk memenuhi kebutuhannya secara hierarkis. Urutan ini dimulai dari kebutuhan yang paling dasar sebelum berlanjut ke kebutuhan yang lebih lanjut. Maslow membagi ke dalam lima tingkatan kebutuhan Manusia yang digambarkan dalam bentuk piramida, sebelum kemudian dilakukan pengembangan menjadi delapan tingkatan kebutuhan pada tahun 1960-an – 1970-an. Model delapan tahapan ini dapat dibagi menjadi kebutuhan defisiensi dan kebutuhan pertumbuhan. Hirarki kebutuhan Maslow dapat dipisahkan menjadi dua jenis kebutuhan, yakni.

1. Kebutuhan defisiensi mencakup kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, dan harga diri. Deficiency needs berasal dari keinginan seseorang untuk menghilangkan kekurangannya atau memperoleh hal-hal yang menjadi kekurangannya.

2. Kebutuhan pertumbuhan : Maslow mengistilahkan tingkat tertinggi piramida sebagai kebutuhan pertumbuhan. Kebutuhan ini tidak berasal dari kekurangan sesuatu, melainkan dari keinginan untuk tumbuh sebagai pribadi.

Adapun teori hierarki yang paling dasar yakni fisiologis (makanan dan pakaian), keamanan, kebutuhan cinta dan rasa memiliki, harga diri, kognitif, estetis, aktualisasi diri, dan transendensi, yang dituangkan dalam gambar berikut ini.



**Gambar 1. 4 Maslow Hierarki Of Needs Piramida**

*Sumber : simplypsychologi.org (2022)*

1. Kebutuhan biologis dan fisiologis merupakan tingkat terendah dari hierarki kebutuhan Maslow. Mereka adalah hal terpenting yang dibutuhkan seseorang untuk bertahan hidup. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan akan tempat tinggal, air, makanan, kehangatan, istirahat, dan kesehatan. Motivasi seseorang pada level ini berasal dari instingnya untuk bertahan hidup.
2. Kebutuhan rasa aman, merupakan tingkat kedua dari hierarki kebutuhan Maslow terdiri dari kebutuhan keamanan. Kebutuhan keamanan berhubungan dengan kebutuhan seseorang untuk merasa aman dan tenteram dalam kehidupan dan lingkungannya. Motivasi berasal dari kebutuhan akan hukum, ketertiban, dan perlindungan dari kondisi yang tidak terduga dan berbahaya.



3. Kebutuhan akan cinta dan rasa memiliki menjadi kebutuhan terpenting setelah kebutuhan fisiologis dan rasa aman terpenuhi. Tingkat hierarki ini menguraikan kebutuhan akan persahabatan, keintiman, keluarga, dan cinta. Manusia memiliki kebutuhan untuk memberi dan menerima cinta, untuk merasa menjadi bagian dari suatu kelompok. Ketika kehilangan kebutuhan ini, individu mungkin mengalami kesepian atau depresi.
4. Kebutuhan akan penghargaan adalah tingkat keempat dalam hierarki Maslow dan mencakup harga diri, pencapaian, dan rasa hormat. Maslow mengklasifikasikan kebutuhan penghargaan menjadi dua kategori:
  - (i) Penghargaan untuk diri sendiri (martabat, prestasi, penguasaan, kemandirian) dan,
  - (ii) Keinginan untuk reputasi atau rasa hormat dari orang lain (misalnya, status, prestise).
5. Kebutuhan kognitif - pengetahuan dan pemahaman, rasa ingin tahu, eksplorasi, kebutuhan akan makna dan prediktabilitas.
6. Kebutuhan estetis - apresiasi dan pencarian keindahan, keseimbangan, bentuk, dll.
7. Kebutuhan aktualisasi diri adalah tingkat tertinggi dalam hierarki Maslow, dan mengacu pada realisasi potensi seseorang, pemenuhan diri, mencari pertumbuhan pribadi. Maslow (1943) menggambarkan Aktualisasi diri berkaitan dengan realisasi potensi penuh individu. Pada tingkat ini, orang berusaha untuk menjadi yang terbaik yang mereka bisa. Individu dapat merasakan atau fokus pada kebutuhan ini dengan sangat spesifik.

8. Kebutuhan transendensi yakni Seseorang dimotivasi oleh nilai-nilai yang melampaui diri pribadi (misalnya, pengalaman mistik dan pengalaman tertentu dengan alam, pengalaman estetika, pengalaman seksual, pelayanan kepada orang lain, mengejar ilmu pengetahuan, keyakinan agama, dll).

Dari rangkaian kebutuhan tersebut, maka diambil kesimpulan berikut.

1. Manusia dimotivasi oleh hierarki kebutuhan.
2. Kebutuhan diatur dalam hierarki prepotensi di mana kebutuhan yang lebih mendasar harus dipenuhi lebih atau kurang (daripada semua atau tidak sama sekali) sebelum kebutuhan yang lebih tinggi.
3. Urutan kebutuhan tidak kaku tetapi mungkin fleksibel berdasarkan keadaan eksternal atau perbedaan individu.
4. Sebagian besar perilaku bersifat multi-motivasi, yaitu, secara bersamaan ditentukan oleh lebih dari satu kebutuhan dasar.

### **1.5.2 *Work-Life Balance***

#### **1.5.2.1 Pengertian *Work-life balance***

Variabel Independen (X1) yang diteliti dalam penelitian ini yakni variabel *Work-life balance*. *Work-life Balance* mungkin bukanlah menjadi hal asing bagi sebagian orang khususnya karyawan pada saat ini. Istilah *Work-life balance* mulai berkembang di Amerika Serikat sekitar tahun 1986, sebagai wujud gagasan sekaligus tuntutan dari masyarakat khususnya dalam menyeimbangkan tanggung jawab antara pekerjaan, kehidupan dan keluarga (Kerdpitak & Jermisittiparsert, 2020).

Topik *Work-life balance* menjadi salah satu topik penting dalam dunia kerja saat ini, terutama bagi negara-negara di dunia dengan intensitas jam kerja yang tinggi, seperti Indonesia . Apalagi memasuki era lingkungan bisnis yang kompetitif seperti saat ini, menjalankan *Work-Life balance* menjadi sebuah keharusan sekaligus tantangan yang harus dihadapi bagi setiap karyawan guna menunjang kinerja di dalam organisasi.

Dasar dari *work-life balance* sendiri sebenarnya berangkat dari konflik pribadi dan kehidupan kerja yang dialami karyawan. *Work-life balance* mengacu pada keseimbangan yang dimiliki seorang individu dalam mengelola waktu untuk pekerjaan dan aspek kehidupan lain di luar pekerjaan. Aspek kehidupan lainnya termasuk pada hobi, sosial, rekreasi, dan waktu untuk keluarga. Saat ini, banyak organisasi yang telah mencoba menawarkan konsep kerja ramah keluarga untuk membantu karyawan mereka dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan mereka pribadi.

*Work-life balance* didefinisikan sebagai sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas terhadap peran pekerjaan dan keluarganya (Greenhaus et al., 2011). Kemudian *Work-life balance* juga mengenai bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung, sehingga mendorong pekerja untuk mempunyai keseimbangan antara pekerjaan serta tanggung jawab pribadi, dan dengan demikian dapat memupuk komitmen dan produktivitas karyawan (Delecta, 2011; Meenakshi, 2013).

Di sisi lain, menurut Rincy & Panchanatham (2010) berpendapat bahwasanya *work-life balance* didefinisikan sebagai suatu kondisi yang seimbang

yang dirasakan oleh individu yang ditandai dengan minimnya tingkat konflik yang muncul antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka, dengan demikian peran yang dilakukan dapat berjalan dengan seimbang. *Work-life balance* didukung oleh dua konsep, yaitu pencapaian, dan kebahagiaan. Seseorang karyawan harus memiliki kedua domain tersebut (Bataineh, 2019).

Secara garis besar, konsep dari *work-life balance* ialah sejauh mana seorang individu mampu menyeimbangkan dan memperoleh kepuasan atas waktu dalam kehidupan kerja maupun kehidupan non kerja dan minimnya konflik yang timbul di dalam menjalankan kedua peran tersebut. Kesuksesan seseorang bukan hanya seberapa banyak uang yang dimilikinya, tetapi juga memastikan bahwa seseorang tersebut juga memiliki kehidupan keluarga yang baik.

#### **1.5.2.2 Dimensi – Dimensi *Work-Life Balance***

Dimensi dalam sebuah penelitian dijadikan sebagai tolak ukur yang mewakili sebuah variabel. Menurut Rincy & Panchanatham (2010) ditemukan empat dimensi yang digunakan dalam mengukur *work-life balance*, diantaranya ialah :

##### **1. *Intrusion Of Personal Life Into Work (IPLW)***

Prespektif ini mengarah pada sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat meningkatkan kinerja pribadi mereka di tempat kerja. Misalnya, jikalau seorang karyawan merasakan bahagia karena kehidupan pribadinya yang menyenangkan maka akan berdampak pula pada situasi di mana saat ia bekerja yang menjadi lebih hidup dan terasa menyenangkan. Atau sebagai contoh lain, individu yang terbiasa memiliki kepribadian

menunda-nunda pekerjaan maupun tugas terkait dengan kehidupan pribadinya, turut berdampak pula pada penurunan kinerjanya di perusahaan.

2. *Intrusion Of Work Into Personal Life ( IWPL)*

Prespektif ini mengarah pada sejauh mana tuntutan pekerjaan yang dibebankan mampu memberikan gangguan terhadap kehidupan pribadi individu (keluarga). Misalnya, padatnya tugas yang dibebankan kantor kepada individu mengakibatkan individu kesulitan dalam mengelola waktunya sehingga interaksi yang terjalin antara individu tersebut dengan keluarga menjadi berkurang.

3. *Personal Life Enchantment By Work (PLEW)*

Prespektif ini merujuk pada sejauh mana kemajuan performa individu dalam menyelesaikan tuntutan pekerjaan yang dimiliki sebagai akibat dari meningkatnya kualitas kehidupan pribadi individu. Sebagai contoh, kreativitas yang dimiliki oleh individu dalam memecahkan permasalahan yang terjadi di perusahaan dalam waktu cepat, sebagai akibat dari kehidupan pribadi individu yang periang.

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

Prespektif ini merujuk pada sejauh mana pekerjaan yang dimiliki mampu menumbuhkan kualitas kehidupan pribadi dari individu tersebut. Contohnya, kompetensi yang dimiliki oleh individu yang didapatkan selama bekerja mampu menjadikannya terampil pula di dalam kehidupan pribadinya.

Sementara Greenhaus et al., (2011) memiliki pandangan yang berbeda dalam mengukur sisi *work-life balance* dalam diri karyawan yang dituangkan dalam tiga dimensi keseimbangan, diantaranya :

1. Keseimbangan waktu (*Time Balance*)

*Time Balance* atau yang disebut dengan keseimbangan waktu yang mengacu pada jumlah waktu yang dihabiskan individu untuk pekerjaan maupun kehidupan pribadinya, seperti menghabiskan waktu bersama dengan keluarga. *Time balance* ini menunjukkan seberapa banyak waktu yang dihabiskan seorang karyawan di dunia kerja dan untuk kehidupan pribadi. baik itu meliputi waktu untuk keluarga, aktivitas di kantor, rekreasi, sosialisasi dengan teman kantor maupun aktivitas lainnya yang hanya dimiliki oleh karyawan tersebut. Adanya *time balance* ini memberikan arti bahwa tuntutan waktu yang dibebankan keluarga kepada karyawan tidak memangkas profesionalitas karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, begitu pula sebaliknya.

2. Keseimbangan keterlibatan (*Involvement Balance*)

*Involvement balance* atau yang disebut dengan keseimbangan keterlibatan mengacu pada seberapa besar atau tingkat partisipasi yang diberikan baik dari segi psikologis serta komitmen individu selama di dalam maupun di luar pekerjaan (kehidupan pribadi). Waktu yang dialokasikan karyawan terhadap dunia kerja maupun dunia pribadi, belum menjamin sebagai patokan untuk mengukur tingkat keseimbangan kehidupan kerja karyawan, tetapi harus didorong dengan seberapa besar atau tingkat kualitas

partisipasi yang mampu diberikan di setiap kegiatan yang dilakoni oleh karyawan tersebut. Dengan demikian, karyawan harus andil baik secara fisik maupun emosional baik dalam aktivitas pekerjaan maupun aktivitas keluarga yang kemudian akan berdampak pada tercapainya keseimbangan keterlibatan dalam diri karyawan.

### 3. Keseimbangan kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Keseimbangan kepuasan atau yang disebut dengan *satisfaction balance* mengacu pada sejauh mana tingkat kepuasan yang mampu diraih oleh individu terhadap kehidupan pekerjaan maupun kehidupan pribadinya. Dalam hal ini, kepuasan akan datang dengan sendirinya ketika karyawan meyakini bahwa apa yang telah mereka lakukan sudah cukup untuk memenuhi semua kebutuhan yang terkait dengan pekerjaan dan keluarganya. Hal ini dapat tercermin dari kondisi hubungan yang terjalin dalam keluarga, rekan kantor, maupun teman-teman yang dibuktikan dengan minimnya konflik yang timbul serta jumlah dan kualitas pekerjaan yang telah diselesaikan.

#### **1.5.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance***

Jam kerja yang panjang dan situasi kerja yang penuh tekanan tidak hanya menghalangi kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan keluarga, namun juga berimbas pada risiko kesehatan yang akan dialami. Jadwal yang tidak dikelola dengan baik, dapat berimbas pada terciptanya konflik kehidupan rumah tangga karena kurangnya waktu untuk berkumpul dan berkomunikasi, yang pada akhirnya dapat menyebabkan depresi dan kinerja yang

buruk dalam perusahaan (Meenakshi, 2013). Berikut ini terdapat beberapa faktor yang diklaim mempengaruhi sisi *work-life balance* dalam diri karyawan menurut Delecta (2011), Poulouse & Susdarsan (2014). Adapun empat faktor tersebut diantaranya .

1. Faktor Individu (*Individual Factors*)

Faktor individu didefinisikan sebagai faktor terpenting dalam keseimbangan kehidupan kerja yang timbul dari dalam individu. Terdiri dari karakter, keamanan, dan kecerdasan emosional.

2. Faktor organisasi merupakan sesuatu hal yang berasal dari luar kapasitas individu seperti organisasi yang berdampak pada *work-life balance* dalam diri individu. Faktor organisasi meliputi, pekerjaan, *work-life balance policies*, dukungan, stress kerja, peran, dan teknologi.

3. Lingkungan Sosial (*Social Factors*)

Faktor sosial berakar dari lingkungan sosial yang dapat berinteraksi langsung atau tidak langsung, termasuk dukungan dari anak-anak dan keluarga.

4. Faktor lainnya.

Faktor lainnya disini berasal dari faktor-faktor organisasi dan masyarakat yang sukar dapat diklasifikasikan di dalamnya. Adapun faktor-faktor tersebut meliputi umur, gender, status pernikahan, jenis pekerjaan, pendapatan, jenis keluarga yang turut mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja.



### 1.5.3 *Work Satisfaction*

#### 1.5.3.1 *Pengertian Work Satisfaction*

*Work satisfaction* atau yang dikenal dengan kepuasan kerja telah menjadi salah satu aspek penting yang sering dievaluasi oleh perusahaan dalam dunia kerja sejak dahulu kala. Di mana dalam hal ini *work satisfaction* sering diukur dari bagaimana cara perusahaan dalam memperlakukan setiap karyawannya. *Work satisfaction* juga menjadi salah satu faktor yang paling terbukti berpengaruh dalam merangsang intensi *turnover* dalam diri karyawan sekaligus mampu menentukan kualitas *work-life balance* yang didapatkan oleh karyawan. Pada dasarnya *work satisfaction* bersifat pribadi. Artinya, setiap individu memiliki tingkat *work satisfaction* yang berbeda-beda, tergantung dari standar nilai yang dianut pada tiap individu. Semakin tinggi tingkat *work satisfaction* yang dicapai, maka semakin banyak aspek pekerjaan yang searah dengan keinginan individu.

*Work satisfaction* dianggap sebagai suatu masalah yang memerlukan perhatian khusus bagi organisasi karena mengandung serangkaian persepsi karyawan mengenai pekerjaan yang dilakoni, dimana akan mempengaruhi sikap dan perilaku individu ketika bekerja. Umumnya, karyawan dengan *work satisfaction* yang tinggi akan lebih serius saat bekerja, mereka akan lebih jauh memiliki rasa loyalitas yang tinggi dan akan selalu berpikir positif tentang organisasi.

Menurut Spector (2010) mendefinisikan *work satisfaction* sebagai sebagai sebuah sikap yang umumnya mengarah pada seberapa besar derajat kepuasan yang berhasil dirasakan individu terkait pekerjaan yang dilakoni, yang dipandang sebagai

respon positif terhadap pekerjaannya baik secara keseluruhan maupun dari aspek-aspek tertentu. Sementara Luthans, (2012) mengungkapkan bahwa *work satisfaction* merupakan suatu perasaan emosional yang dirasakan oleh individu sebagai respon terhadap situasi kerja, yang mana *work satisfaction* disini tidak terlihat, namun dapat dirasakan yang tercermin dari sikap yang semakin loyal terhadap organisasi, produktif, serta mematuhi peraturan yang ditetapkan perusahaan.

Definisi lain juga diungkapkan oleh Fayyazi & Aslani (2015) yakni perasaan positif maupun perasaan negatif yang timbul dari dalam individu terhadap pekerjaan mereka, perasaan ini lebih mengarah pada perasaan emosional ataupun sikap umum yang ditunjukkan terhadap pekerjaannya. *Work satisfaction* adalah sikap yang dimiliki individu sebagai hasil dari persepsi mereka mengenai pekerjaan yang telah dilakukan, yang berlandaskan pada faktor lingkungan, seperti gaya pengawasan, kebijakan dan prosedur, kondisi kerja, dan tunjangan tambahan (Ivancevich, 2012).

Pada intinya, *work satisfaction* didefinisikan sebagai perasaan yang timbul dari dalam diri karyawan sebagai respon terhadap kinerja yang dibebankan baik respon positif maupun negatif. Respon tersebut terkait dengan pekerjaan yang mencakup banyak aspek, seperti usaha, peluang pengembangan karir, relasi dengan karyawan, lokasi kerja, serta struktur organisasi maupun terkait aspek individual dari karyawan tersebut berupa umur, kesehatan, keterampilan dan pendidikan. Secara garis besar, tingkat *work satisfaction* seseorang dilihat dari apakah seorang individu dapat menilai kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, apakah

mampu menjadi sumber kebahagiaan, perasaan puas dan kenyamanan terhadap pekerjaan yang mereka miliki saat ini.

### **1.5.3.2 Dimensi – Dimensi *Work Satisfaction***

*Work satisfaction* atau kepuasan kerja memiliki beberapa dimensi yang mempengaruhi. Dimensi – Dimensi tersebut menjadi tolak ukur atau indikator yang mampu menentukan tingkat *Work satisfaction* seseorang terhadap pekerjaannya. Sejumlah ahli mengemukakan dimensi-dimensi yang dijadikan sebagai patokan penilaian tingkat *work satisfaction* dalam diri seorang karyawan. Menurut Luthans (2012) terdapat enam dimensi *work satisfaction* yang telah diidentifikasi guna merepresentasikan karakteristik pekerjaan. Keenam dimensi tersebut ialah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri,

Pada hakikatnya, pekerjaan diasumsikan sebagai prediktor krusiall dari kepuasan. Sumber kepuasan itu sendiri berasal dari pemberian tugas yang menarik, kesempatan berkembang dan pemberian tanggung jawab. Terlepas dari sulit atau tidaknya pekerjaan tersebut, jika keterampilan yang dimiliki mampu bermanfaat bagi perusahaan, maka mampu mempengaruhi besarnya *work satisfaction* yang didapatkan oleh karyawan.

2. Gaji atau upah,

*Work satisfaction* dapat diperoleh dari akumulasi gaji yang didapatkan karyawan pada periode tertentu dan bagaimana sistem upah dibayarkan. Selain untuk memenuhi kebutuhan dasar, keberadaan uang juga dapat menjadi simbol pencapaian, pengakuan, dan penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan.

3. Kesempatan promosi,

Dimensi ini berhubungan erat dengan kemungkinan seseorang untuk maju dalam organisasi, prospek jenjang karir di masa depan, serta kenaikan gaji.

4. Pengawasan,

Meliputi bagaimana cara atasan dalam memperlakukan bawahan mereka serta kemampuan atasan mampu untuk membantu dalam memberi masukan baik secara teknis maupun dari sisi moral (motivator) yang dapat mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja bawahan.

5. Rekan kerja,

Menurut Luthans (2012) , rekan kerja yang kooperatif dipandang sebagai bentuk kepuasan kerja paling alamiah yang dirasakan karyawan secara individual. Karena rekan kerja yang mendukung terbukti efektif mampu menciptakan iklim kerja menjadi lebih kondusif dan menyenangkan.

6. Kondisi Kerja (*Working Conditions*)

Kondisi lingkungan kerja pada dasarnya akan turut menjadi penentu *work satisfaction* bagi seorang karyawan. Karena lingkungan yang nyaman akan berpengaruh terhadap produktivitas yang mampu ia hasilkan dibandingkan dengan lingkungan yang kotor. Pemberian lingkungan yang nyaman disini dalam konteks memperhatikan aspek cahaya yang masuk, kapasitas ruangan, suhu di dalamnya.

Sementara menurut Spector (2010) menemukan 9 dimensi penentu *work satisfaction* yang sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Luthans (2012) namun lebih lengkap. *Work satisfaction* dihasilkan dari pendapat mereka terkait

dengan pekerjaan yang dilakukan serta tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi. Adapun dimensi- dimensi yang mempengaruhi ialah sebagai berikut :

1. Gaji, Dimensi ini mengukur seberapa besar jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian dengan pekerjaan itu sendiri.
2. Promosi, Dimensi ini mengukur tingkat *work satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan yang berhubungan dengan kesempatan jenjang karir yang menjanjikan di masa depan dan kesempatan dalam mendapatkan promosi.
3. Supervisor, Dimensi ini mengukur seberapa jauh *work satisfaction* yang dirasakan karyawan terhadap perilaku atasannya. Karyawan akan jauh lebih puas jika mereka mendapat dukungan dari supervisor mereka sendiri.
4. Rekan kerja, sejauh mana mereka dapat bersikap ramah, berpengetahuan dan mendukung antara satu sama lain.
5. Tunjangan Tambahan, Dimensi ini untuk melihat sejauh mana karyawan dapat merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diberikan oleh perusahaan, yang dilihat dari sisi keadilan maupun kesesuaian dengan beban kerja yang diberikan.
6. Penghargaan, Dimensi ini berkaitan dengan tingkat kesesuaian penghargaan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan sebagai bentuk timbal balik atas usaha, kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaannya.
7. Prosedur dan Peraturan Kerja, Dimensi ini untuk menilai sejauh mana ketepatan prosedur dan peraturan yang ditetapkan di lingkungan kerja, yang mencakup birokrasi, SOP, dan beban kerja.

8. Jenis Pekerjaan. Dimensi ini untuk mengukur seberapa besar tingkat *work satisfaction* karyawan terkait dengan pekerjaan yang dijalani. Khususnya dalam hal variabilitas dari pekerjaan yang diberikan, kesempatan untuk belajar, tanggung jawab, kebebasan, kompleksitas kerja dan karakteristik pekerjaan.
9. Komunikasi. Sejauh mana kelancaran komunikasi yang dapat terjalin antar lini di dalam perusahaan terkait regulasi, tugas, kewajiban dan segala sesuatu yang terikat di dalamnya.

Berdasarkan jajak pendapat peneliti terkait tolak ukur tingkat *work satisfaction* yang ada dalam diri seseorang karyawan, maka dimensi yang dikemukakan oleh Spector (2010) dianggap lebih mampu untuk mewakili dan memiliki kelengkapan terbaik untuk penelitian ini yang dituangkan melalui sembilan dimensi *work satisfaction*, terdiri dari jenis pekerjaan (*Job Itself*), Gaji (*pay*), promosi (*promotions*), Supervisi (*supervisions*), rekan kerja (*Co-workers*), Tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, dan komunikasi.

### **1.5.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Work Satisfaction***

Pada hakikatnya terdapat banyak faktor yang mempengaruhi *work satisfaction*. Akan tetapi, faktor-faktor tersebut berbeda-beda tergantung pada individu masing-masing karyawan. Menurut Sutrisno (2012) terdapat empat faktor yang mempengaruhi *work satisfaction* seseorang, diantaranya ialah sebagai berikut.

- 1 Faktor Psikologis, adalah faktor-faktor terkait keadaan psikologis seorang karyawan, seperti minat, keamanan kerja, respon terhadap pekerjaan dan keterampilan.

- 2 Faktor sosial adalah faktor yang berdasarkan atas interaksi sosial yang terjadi antara karyawan terhadap atasannya.
- 3 Faktor fisik. Hal ini merupakan faktor yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan, seperti jenis pekerjaan, waktu kerja, waktu istirahat, peralatan kerja, kondisi ruangan, cahaya, siklus udara, keadaan fisik, umur, dan lain-lain.
- 4 Faktor keuangan yang berkaitan dengan kesejahteraan dan keamanan karyawan, termasuk gaji dan sistem moneter, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang disediakan, promosi, dan lain-lain.

#### **1.5.4 *Turnover Intention***

##### **1.5.4.1 Pengertian *Turnover Intention***

Fenomena *Turnover* yang terjadi di lingkungan perusahaan bukanlah menjadi sebuah fenomena baru yang mengusik, melainkan sudah menjadi sebuah permasalahan urun temurun yang sulit dicegah di dalam sebuah perusahaan. Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi sering dijadikan sebagai tolak ukur adanya indikasi permasalahan yang mendasar pada sebuah perusahaan.

Umumnya, proses *turnover* karyawan tidak terjadi hanya dengan begitu saja, melainkan diawali dengan adanya hasrat atau niat untuk berhenti yang disebut dengan *intention*. Intensi inilah yang diduga kuat menjadi cikal bakal seseorang karyawan untuk melakukan sebuah tindakan *Turnover*. Hal ini didukung dengan teori tindakan berencana (TPB) yang dikembangkan oleh Ajzen & Fishbein (1972). Teori ini mengkaji niat Manusia sebelum melakukan sebuah tindakan, yang secara umum didasarkan atas 3 dimensi utama yakni keyakinan akan tindakan yang

dilakukan (*Attitude*), pandangan orang terdekat mengenai perilaku yang akan dilakukan (*Subjective Norm*), serta mudah atau tidaknya akses dalam melakukan tindakan tersebut (*Perceived Behavioral Control*). Oleh karena itu, Manusia ketika melakukan sebuah perilaku, terlebih dahulu menimbang segala informasi yang diperoleh secara logis, untuk kemudian memperhitungkan konsekuensi yang ditimbulkan baik secara eksplisit maupun implisit.

Intensi (*intention*) merupakan salah satu komponen sikap yang melatarbelakangi perilaku seseorang (Moorhead & Ricky, 2013). Namun pada dasarnya, intensi tidak selalu berwujud dalam tindakan nyata dan hanya terbatas pada sekedar keinginan, akan tetapi dari keinginan tersebut dapat melatarbelakangi seseorang untuk melakukan sebuah tindakan baik positif maupun negatif. Intensi *turnover* atau niat untuk berhenti dari suatu pekerjaan telah dipercaya menjadi salah satu predictor terbaik dalam mendasari seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya (Fayyazi & Aslani, 2015; Kartika & Purba, 2018; Kerdpitak & Jermsittiparsert, 2020). *Turnover intention* diterjemahkan sebagai sebuah dorongan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela (*Voluntary*) sesuai dengan kehendaknya sendiri, dengan harapan untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik (Mobley, 2011). Intensi *turnover* diartikan seberapa besar kecenderungan atau niat individu yang memikirkan kemungkinan untuk mengundurkan diri dari organisasi dalam rentang waktu tertentu, yang dilakukan secara sukarela karena alasan tertentu (Kerdpitak & Jermsittiparsert, 2020).

Sementara pengertian lain datang dari Pasewark & Strawser (2011) yang mendeskripsikan Intensi *Turnover* hanya sebatas pemikiran dan hasrat karyawan



untuk menemukan alternatif pekerjaan lain, namun masih belum direalisasikan dalam bentuk perilaku konkret. Sedangkan Branham (2012) berpendapat bahwa *turnover intention* merujuk pada sejauh mana kecenderungan sikap karyawan dalam mencari pekerjaan baru di tempat lain, yang didukung dengan rencana untuk mengundurkan diri dari perusahaan dalam kurun waktu tiga sampai enam bulan ke depan, bahkan satu atau dua tahun mendatang.

Berdasarkan berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para peneliti terdahulu yang mendefinisikan terkait *Turnover Intention*, maka diperoleh kesimpulan bahwa secara konseptual intensi *turnover* adalah sejumlah keinginan yang muncul dari dalam benak pikir karyawan untuk melakukan *resign* dari perusahaan dengan tujuan untuk menemukan alternatif pekerjaan yang lebih baik namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata dan dilakukan secara sukarela tanpa paksaan dari siapapun.

Menurut Mobley (2011) membedakan karyawan yang keluar dari perusahaan terbagi menjadi 2, yakni secara sukarela atau tidak sukarela. Untuk *turnover* secara sukarela (*voluntary*) merupakan jenis *turnover* yang dilakukan secara pribadi, dan biasanya dipelopori beberapa faktor yang berasal dari dalam individu. Sementara *turnover* tidak sukarela (*involuntary*) merupakan keinginan yang berasal dari organisasi berupa pemecatan untuk memutus hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang merasakannya, seperti PHK.

#### 1.5.4.2 Dimensi – Dimensi *Turnover Intention*

Menurut Mobley (2011) mengungkapkan tiga dimensi acuan sebagai tolak ukur dalam memperhitungkan niat *turnover* dalam diri seseorang, khususnya karyawan, yang dijabarkan sebagai berikut :

1. Berpikir untuk keluar (*Thinking Of Quitting*), yang menggambarkan pemikiran individu untuk keluar dari pekerjaannya atau memilih menetap di tempat kerjanya.
2. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*Intention to search for alternatives*), yang merepresentasikan individu untuk menggali pekerjaan pada organisasi lain yang memiliki masa depan yang lebih menjanjikan.
3. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan (*Intention To Quit*), yang menggambarkan individu akan keluar dari organisasi apabila telah menjumpai alternatif pekerjaan lain yang lebih baik.

Dimensi lain juga datang dari Kerdpitak & Jermsttiparsert (2020) yang mengungkapkan 3 dimensi berbeda yang dijadikan sebagai pengukuran keinginan berpindah dalam diri karyawan, diantaranya :

1. Berhenti (*Quitting*), Keinginan karyawan secara murni ingin berhenti dari pekerjaannya karena merasa tidak adanya kenyamanan, keamanan maupun kondisi yang mendukung untuk tetap bertahan di perusahaan, dengan indikator seperti mendapatkan pekerjaan baru, lingkungan pekerjaan dan terdapat masalah kesehatan yang mengganggu,
2. Posisi yang lebih baik (*Better Position*) dengan indikator keinginan untuk mendapatkan promosi yang lebih baik, dorongan dalam mendapatkan

gaji/penghasilan yang lebih baik, semangat meningkatkan potensi diri dan hasrat untuk membangun perusahaan,

3. Pekerjaan yang lebih baik (*Better Job*) dengan tersedianya pekerjaan di tempat lain maka akan tercipta pikiran untuk memanfaatkan peluang dengan mencari alternatif pekerjaan di tempat lain atau tempat yang menjanjikan kepada seseorang, sehingga ia menggali sejumlah informasi guna memperoleh pekerjaan yang lebih baik. Dengan indikator pekerjaan yang memicu adrenalin, pekerjaan yang selaras dengan kemampuan, kemudahan menemukan akses transportasi, jarak tempuh yang dekat dan sokongan keluarga.

Berdasarkan atas dimensi-dimensi yang telah dipaparkan diatas, maka penelitian ini menggunakan tiga indikator yang dikemukakan oleh Kerdipitak & Jermsttiparsert (2020) sebagai pedoman tolak ukur *turnover intention* yang muncul dalam diri karyawan, antara lain : Berhenti (*Quitting*), Posisi yang lebih baik (*Better Position*) dan Pekerjaan yang lebih baik (*Better Job*).

#### **1.5.4.3 Faktor *Turnover Intention***

Menurut Mobley (2011) terdapat faktor-faktor yang turut memotivasi pergantian karyawan yang dikelompokkan menjadi 2 faktor, yakni faktor organisasional dan faktor individual, diantaranya sebagai berikut :

1. Faktor organisasional, meliputi :
  - a.) Kategori jabatan. Di mana rotasi karyawan kecenderungan didominasi oleh tenaga kerja kasar dibandingkan dengan tenaga kerja halus.

- b.) Unit Kerja, yang dipengaruhi oleh faktor kondusifitas kelompok, kepribadian, serta komunikasi,
- c.) Sistem Gaji. Umumnya gaji menjadi salah satu faktor krusiall dalam mempengaruhi pergantian karyawan, biasanya pergantian karyawan tinggi di sebuah perusahaan di latar belakang karena pemberian gaji yang tidak sepadan dengan beban yang diberikan.
- d.) Bobot kerja. Bobot kerja menjadi salah satu faktor yang turut berakibat pada pergantian karyawan, yang didasarkan atas rutinitas dan otonomi pekerjaan, serta tanggung jawab pekerjaan.

2. Faktor individual, meliputi :

- a.) Umur. Umumnya karyawan yang lebih muda akan cenderung menyimpan peluang lebih besar untuk keluar dari perusahaan, akibat besarnya kesempatan untuk mendapatkan maupun mencari pekerjaan yang lebih baik.
- b.) Masa kerja. Pergantian karyawan terbesar umumnya didominasi oleh karyawan dengan masa kerja yang pendek.
- c.) Jenis kelamin. Jenis kelamin mampu menyumbang pergantian karyawan, karena umumnya pekerja wanita cenderung memiliki mindset bahwa ia memiliki tanggung jawab untuk keluarga, sedangkan laki-laki terfokus pada jabatan yang dapat diraih.
- d.) Pendidikan. Tingkat pendidikan yang diraih oleh seseorang individu umumnya akan berpengaruh terhadap *turnover* karyawan, karena apabila dari individu memiliki pendidikan tinggi tapi dari sistem gaji tidak sesuai maka intensi untuk keluar dari perusahaan semakin besar.

- e.) Kepribadian. Kepribadian yang tidak puas akan mendorong seseorang untuk meninggalkan organisasi, yang dipengaruhi oleh faktor prestasi, pelanggaran, independent, dan kepercayaan pada diri sendiri.

### 1.5.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk memperoleh bahan acuan, perbandingan sekaligus referensi bagi peneliti dengan mencari variabel yang searah dengan arah penelitian ini. Serta meminimalisir tingkat plagiasi dengan penelitian sebelumnya. Berikut ini beberapa penelitian sebelumnya yang dipergunakan sebagai referensi dan pembanding, yaitu:

**Tabel 1. 3**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Judul/Pengarang	Variabel	Hasil
1.	a. Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Divisi Food & Beverage Hotel Indonesia Kempinski Jakarta) / Muhammad Hafid (2017)	a. Pengaruh Work-life Balance Terhadap Turnover Intention	a. Berpengaruh signifikan negatif
	b. The Influence of Work-Life Balance on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention / Detson Ray Halomoan Sitorus , Kusdi Raharjo & Andriani Kusumawati (2018)	b. Pengaruh Work-life Balance Terhadap Turnover Intention	b. Berpengaruh negatif dan signifikan
	c. The Effects of Workplace Stress, Work-Life Balance on Turnover Intention of the employees in pharmaceutical industri of Thasiland. / Chayanan	c. Pengaruh Work-life Balance Terhadap Turnover Intention	c. Berpengaruh negatif dan signifikan

Kerdpitak & Kittisak Jermstittiparsert (2019)				
2.	a.	Mediating Role Of Job Satisfaction In The Effect Of Work-Life Balance And Work Passion On Turnover Intention / Azmi, M., Hanafi, A., Adam, M (2021)	a. Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention	a. Berpengaruh signifikan
	b.	The Influence of Work-Life Balance on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention / Detson Ray Halomoan Sitorus , Kusdi Raharjo & Andriani Kusumawati (2018)	b. Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention Karyawan	b. Berpengaruh negatif
	c.	Pengaruh Work life Balance dan Work satisfaction Karyawan Terhadap Turnover Intention Karyawan /Verdisen Satria (2020)	c. Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention	c. Berpengaruh signifikan
	d.	The impact of work-life balance on employees' job satisfaction and turnover intention; the moderating role of continuance commitment / Marjan Fayyazi, Farshad Aslani (2015)	d. Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention Karyawan	d. Berpengaruh negatif
3.	a.	Examining The Relationship Of Work Life Balance, Job Satisfaction And Turnover In Pakistan / Muhammad Imran Malik A ,Solomon Fernando Gomez B,Mehboob Ahmad ,Muhammad Iqbal S (2010)	a. Pengaruh Worklife Balance dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention	a. Berpengaruh negatif dan signifikan
	b.	Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst	b. Pengaruh Worklife Balance dan Job Satisfaction	b. Berpengaruh signifikan

---

information technology employees / R.M. Oosthuizen, M. Coetzee & Z. Munr (2016)	Terhadap Turnover Intention
c. Pengaruh Work-life Balance dan Work satisfaction Terhadap Turnover Intention/Verdisen (2020)	c. Pengaruh Worklife Balance dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention
	c. Berpengaruh signifikan

---

## 1.5.6 Hubungan Antar Variabel

### 1.5.6.1 Hubungan antara *Work-life Balance* (X1) dengan *Turnover Intention*

(Y)

Dasar dari *work-life balance* berangkat dari konflik pribadi dan konflik kehidupan kerja yang dialami karyawan. Tuntutan kerja yang semakin tinggi, menjadikan *Work-life balance* sebagai aspek krusial dalam mendasari niat seorang karyawan untuk *resign* dari pekerjaannya dibandingkan dengan faktor-faktor penentu yang lain seperti besaran gaji maupun perilaku manajemen (Fayyazi & Aslani, 2015; Nurdin & Rohaeni, 2020; Wolor et al., 2020). Pemberian kompensasi yang besar tidak memiliki arti yang spesifik jika individu tidak dapat menyeimbangkan waktunya untuk kehidupan di luar organisasi (Santoni & Harahap, 2018). Semakin bahagia karyawan dalam kehidupan pribadinya, maka semakin bahagia mereka di tempat kerja. Diasumsikan bahwa memiliki hubungan yang baik pada tingkat keluarga dan pribadi akan mengarah pada kepuasan hidup yang lebih besar dan yang pada akhirnya akan merujuk pada kinerja yang lebih tinggi di tempat kerja.

Di sisi lain, sejumlah penelitian telah mengkonfirmasi bahwa konflik pekerjaan-keluarga meningkatkan niat karyawan untuk berhenti. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Fayyazi & Aslani (2015) di perusahaan industri Iran menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Beberapa peneliti lain yang menemukan temuan yang sama diantaranya penelitian oleh Hafid (2017), Kerdpitak & Jermsittiparsert (2020), Nurdin & Rohaeni (2020), Sahni (2018), Sitorus et al. (2018) dan Suifan et al., (2016) yang menyiratkan adanya pengaruh negatif antara WLB dengan *Turnover intention*.

Ditegaskan bahwa *work life balance* menyimpan dampak negatif terhadap *turnover intention*. Umumnya, karyawan yang memperoleh tingkat keseimbangan yang lebih tinggi dalam pekerjaan dan kehidupan mereka, cenderung mengantongi niat yang lebih rendah untuk melakukan *resign* dari organisasi, begitupun sebaliknya (Suifan et al., 2016). Kurangnya praktik WLB akan menghambat motivasi kerja karyawan yang didukung dengan tindakan meningkatnya ketidakhadiran dan tingkat pergantian karyawan yang semakin sering . Semakin banyak konflik yang muncul antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin banyak karyawan yang akan berjuang menjaga keseimbangan kehidupan kerja mereka, dengan begitu *actual turnover* terjadi sebagai konsekuensi dari ketidakseimbangan kehidupan kerja. Maka, dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Diduga *Work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* .**



### 1.5.6.2 Hubungan antara *Work Satisfaction* (X2) dengan *Turnover Intention* (Y)

*Turnover intention* diartikan sebagai kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan posisinya dalam waktu dekat (Green et al., 2013). Beberapa faktor telah berhasil dalam mempengaruhi niat berpindah karyawan seperti keseimbangan kehidupan kerja (Fayyazi & Aslani, 2015), komitmen organisasi (Sitorus et al., 2018), kepemimpinan (Green et al., 2013), *workplace stress* (Kerdpitak & Jernsittiparsert, 2020). Meskipun faktor yang berbeda mempengaruhi keinginan berpindah karyawan, *work satisfaction* telah diyakini oleh berbagai penelitian sebagai alasan utama yang mengarah pada niat berpindah karyawan (Fayyazi & Aslani, 2015). Secara umum, keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dimiliki oleh karyawan yang merasa tidak puas. Karyawan yang memiliki pola *work satisfaction* yang rendah, cenderung menciptakan efek negatif terhadap kinerjanya sekaligus sebagai bentuk protes atas rendahnya minat untuk tetap bertahan pada perusahaan.

Beberapa penelitian telah mengkonfirmasi bahwa ditemukan hubungan negatif dan signifikan antara *work satisfaction* terhadap keinginan berpindah karyawan yang dilakukan oleh Dewi & Budiono, (2020), Fayyazi & Aslani, (2015), Malik et al., (2010), Satria, (2020), Sitorus et al., (2018) dan Youcef et al., (2016). Hal tersebut mengasumsikan bahwa Individu yang memiliki *work satisfaction* yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sementara, mereka yang memiliki tingkat *work satisfaction* lebih rendah cenderung mudah dan memiliki intensi lebih besar untuk keluar dari organisasi guna mencari

pekerjaan yang dianggapnya mampu memberikan kehidupan yang lebih baik serta peluang besar dalam mengembangkan karir.

Oleh karena itu, *work satisfaction* di sebagian penelitian dijadikan sebagai predictor utama yang mampu mempengaruhi intensi *turnover* khususnya dalam diri karyawan. Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

**H2 : Diduga *Work Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.**

#### **1.5.6.3 Hubungan antara *Work-life balance* (X1) dan *Work Satisfaction* (X2) dengan *Turnover Intention* (Y)**

Menurut Malik *et al.*, (2010) dalam penelitiannya yang dilakukan pada dokter di Pakistan medeteksi bahwa *Work-life balance* dan *work satisfaction* berkorelasi erat dengan *Turnover Intention*. Penelitian ini mengungkapkan bahwa *Work-life balance* dan *work satisfaction* secara simultan berkorelasi negatif dengan *Turnover Intention* karyawan. Hal tersebut dikarenakan, semakin tingginya *Work-life balance* dan *work satisfaction* yang dimiliki dan dialami oleh karyawan maka berpengaruh pada menurunnya kadar niat seseorang karyawan untuk keluar dari perusahaanya, hal tersebut juga berlaku sebaliknya.

Ketika seorang karyawan merasa gagal dalam menjaga harmonisasi antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, di situlah letak *work satisfaction* yang dirasakan karyawan juga turut berkurang. Seorang karyawan akan memilih untuk meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan yang lain yang dianggap mengutamakan pentingnya *Work-life balance* dan *Work satisfaction* dalam iklim kerjanya. Sementara jika seorang karyawan merasa berhasil

menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dengan tuntutan pekerjaan, maka akan berdampak pula pada tingginya tingkat *Work satisfaction* karyawan. Dampaknya karyawan cenderung bertahan bahkan enggan untuk meninggalkan pekerjaan di perusahaannya. dengan begitu intensi *turnover* karyawan dapat ditekan. Dengan demikian, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Diduga *Work-life balance* dan *Work Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.**

### **1.6 Hipotesis**

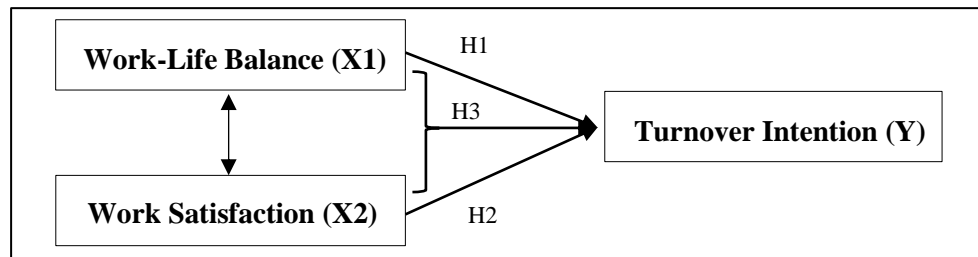
Hipotesis didefinisikan sebagai pernyataan sementara berdasarkan atas rumusan masalah penelitian yang telah disusun yang memperkirakan hubungan secara rasional antara dua variabel atau lebih dan disajikan dalam wujud pernyataan yang dapat diujikan (Sekaran & Bougie, 2017). Dikatakan sementara, dikarenakan pernyataan yang diusulkan baru dilandaskan pada penelitian yang relevan, dan belum berdasar atas fakta-fakta yang didapatkan di lapangan melalui pengumpulan data (Sugiono, 2019). Hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H1 : Diduga *Work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* .**

**H2 : Diduga *Work Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.**

**H3 : Diduga *Work-life balance* dan *Work Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.**

Adapun model hipotesis digambarkan pada gambar berikut ini.



**Gambar 1. 5 Hipotesis**

### 1.7 Definisi Konsep

Definisi konsep didefinisikan sebagai gambaran variabel yang akan diamati yang dituangkan dalam bentuk kata-kata secara abstrak dan subjektif untuk membantu pemahaman peneliti. Adapun definisi konsep yang diaplikasikan pada penelitian ini, sebagai berikut :

#### 1.7.1 *Work-life Balance*

*Work-life balance* didefinisikan suatu kondisi seimbang yang dirasakan oleh individu ditandai dengan minimnya tingkat konflik yang muncul antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga sehingga peran yang dijalankan dapat berjalan dengan seimbang (Rincy & Panchanatham, 2010).

#### 1.7.2 *Work Satisfaction*

*Work Satisfaction* didefinisikan sebagai sebuah sikap yang umumnya mengarah pada seberapa besar derajat kepuasan yang berhasil dirasakan individu terkait pekerjaan yang dilakoni, yang dipandang sebagai respon positif terhadap pekerjaannya baik secara keseluruhan maupun dari aspek-aspek tertentu (Spector, 2010).

### 1.7.3 *Turnover Intention*

*Turnover intention* didefinisikan seberapa besar kecenderungan atau niat individu yang memikirkan kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri dari organisasi dalam rentang waktu tertentu, yang dilakukan secara sukarela karena alasan tertentu (Kerdipitak & Jermisittiparsert, 2020).

## 1.8 Definisi Operasional

Definisi operasional menjelaskan karakteristik variabel secara lebih detail yang dipergunakan untuk mengukur konsep dari variabel yang akan diamati. Adapun definisi operasional yang diamati pada variabel penelitian ini sebagai berikut :

### 1.8.1 *Work-Life Balance*

*Work-life balance* sebagai suatu kondisi di mana karyawan PT.Sukuntex-Spinning khususnya karyawan kontrak merasa seimbang dalam menjalani kehidupan kerja maupun kehidupan pribadi yang ditandai dengan minimnya konflik yang timbul diantara keduanya, sehingga peran yang dijalankan dapat berjalan selaras. Adapun alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini mengimplementasikan indikator yang dikemukakan oleh Greenhaus et al. (2011) yaitu dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

- a.) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)
- b.) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)
- c.) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

### 1.8.2 *Work Satisfaction*

*Work satisfaction* didefinisikan sebagai sebuah sikap yang umumnya mengarah pada seberapa besar derajat kepuasan yang berhasil dirasakan karyawan kontrak PT.Sukuntex-Spinning terkait pekerjaan yang dilakoni, yang dipandang sebagai respon positif terhadap pekerjaannya baik secara keseluruhan maupun dari aspek-aspek tertentu. Adapun alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini memanfaatkan indikator yang ditunjukkan oleh Spector (2010) dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

- a) Gaji (*Pay*),
- b) Promosi (*Promotions*),
- c) Supervisor (*Supervisions*),
- d) Rekan kerja (*Co-workers*),
- e) Tunjangan Tambahan,
- f) Penghargaan,
- g) Prosedur dan Peraturan Kerja,
- h) Jenis Pekerjaan,
- i) Komunikasi (*communications*).

### 1.8.3 *Turnover Intention*

*Turnover intention* merupakan seberapa besar kecenderungan atau niat karyawan PT.Sukuntex-Spinning khususnya karyawan kontrak yang memikirkan kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri dari organisasi dalam rentang waktu tertentu, yang dilakukan secara sukarela karena alasan tertentu. Sementara alat ukur yang dipergunakan dalam

penelitian ini mengimplimentasikan indikator yang dikemukakan oleh Kerdpitak & Jermsttiparsert (2020) dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

- a) Berhenti (*Quitting*),
- b) Posisi yang lebih baik (*Better Position*),
- c) Pekerjaan yang lebih baik (*Better Job*).

## **1.9 Metode Penelitian**

### **1.9.1 Tipe Penelitian**

Jika diamati dari tujuannya, penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanatori bertujuan untuk menginterpretasikan sebuah fenomena sosial yang sedang terjadi, menilai kadar masalahnya, dan mencoba menelaah dengan baik terhadap fenomena dalam situasi tersebut (Sekaran & Bougie, 2017). Dalam hal ini, peneliti tidak hanya sekadar menggambarkan mengapa fenomena itu dapat terjadi di dalam objek yang diteliti tetapi juga melihat pengaruh apa yang ditimbulkan dari fenomena tersebut.

Secara ringkas, peneliti mencoba memverifikasi hubungan antara dua atau lebih variabel, yang didukung dengan adanya hipotesis sebagai asumsi induk untuk mendeskripsikan korelasi antar variabel yang diteliti. Penelitian ini korelasinya berfokus pada pengaruh antara variabel *Work-life Balance* ( $X_1$ ) dan variabel *Work Satisfaction* ( $X_2$ ) sebagai merupakan variabel independen terhadap variabel *Turnover Intention* ( $Y$ ) sebagai variabel dependen.

## **1.9.2 Populasi dan Sampel**

### **1.9.2.1 Populasi**

Populasi merujuk pada keseluruhan kelompok orang, peristiwa atau hal-hal unik yang mempunyai kuantitas dan karakter khusus, kemudian dilakukan telaah mendalam untuk menemukan fakta atau pendapat dibaliknya (berdasarkan statistik pengambilan sampel) (Sekaran & Bougie, 2017). Adapun unit analisis dalam penelitian ini merupakan karyawan PT.Sukuntex-Spinning dengan status kontrak sebanyak 117 karyawan .

### **1.9.2.2 Sampel**

Sampel didefinisikan elemen dari populasi yang dijadikan sebagai sasaran penelitian (Sugiono, 2019:127). Namun disini peneliti memanfaatkan seluruh populasi yakni sebanyak 117 karyawan kontrak sebagai responden penelitian.

## **1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini mempergunakan *non probability Sampling* yakni Sampling Total atau Sensus. Menurut Sugiono (2019: 134) mengungkapkan bahwa teknik ini mengambil sampel secara keseluruhan sesuai dengan anggota populasi untuk dijadikan sebagai responden.

## **1.9.4 Jenis Dan Sumber Data**

### **1.9.4.1 Jenis Data**

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yakni data yang diterangkan dalam bentuk angka yang dapat diukur ataupun dihitung secara statistik, dan menggambarkan informasi



atau deskripsi secara objektif. Jenis data ini diperuntukan untuk menilai karyawan kontrak baik laki-laki maupun perempuan mengenai keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

#### **1.9.4.2 Sumber Data**

Sumber data dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari sumber primer dan sumber sekunder. Data primer mengacu pada informasi yang didapatkan langsung dari tangan pertama dalam hal ini dari karyawan Kontrak PT.Sukuntex-Spinning terkait variabel yang diteliti. Sementara data sekunder merujuk pada informasi yang umumnya didapatkan dari sumber-sumber yang tertulis dalam bentuk jurnal, buku, media internet, maupun dokumen PT.Sukuntex-Spinning yang berkaitan dengan kepentingan penelitian ini.

#### **1.9.5 Skala Pengukuran**

Skala pengukuran dijadikan sebagai dasar untuk menetapkan panjang pendeknya interval yang terdapat dalam alat ukur, apabila alat ukur tersebut dipergunakan sebagai patokan pengukuran maka mampu menghasilkan data kuantitatif (Sugiono, 2019: 145). Skala pengukuran ini dibutuhkan karena setiap variabel mempunyai indikator lebih dari satu. Dalam penelitian ini yang diukur ialah indikator yang mewakili setiap variabel dan akan dituangkan dalam bentuk item pertanyaan.

Adapun penetapan skor yang dipakai dalam menilai *turnover intention* karyawan yakni dengan mempergunakan skala likert 5 poin untuk

menelaah sikap, opini dan pandangan seseorang ataupun kelompok orang mengenai fenomena sosial yang terjadi (Sugiono, 2019: 145). Pada skala lima poin dengan titik panduan berikut :

- a. Skor 5 : Apabila Sangat Mendukung Pertanyaan.
- b. Skor 4 : Apabila Mendukung Pertanyaan.
- c. Skor 3 : Apabila Netral maupun Ragu-Ragu Mendukung Pertanyaan.
- d. Skor 2 : Apabila Tidak Mendukung Pertanyaan.
- e. Skor 1 : Apabila Sangat Tidak Mendukung Pertanyaan.

#### **1.9.6 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dimanfaatkan sebagai langkah awal untuk memperoleh data dalam penelitian. Dalam melakukan pengumpulan data, peneliti harus mengetahui kecermatan langkah yang dilakukan guna memperoleh informasi yang memenuhi standar data yang telah ditentukan. Berikut beberapa jenis teknik pengumpulan data yang dipergunakan pada penelitian ini.

##### **a) Wawancara**

Wawancara sebagai salah satu metode penghimpunan data yang dipergunakan oleh peneliti sebagai studi pendahuluan guna memperoleh fakta mengenai permasalahan yang diteliti. Selain itu, metode ini juga dianggap efektif untuk mengulik sesuatu yang lebih dalam dari responden. Adapun wawancara yang dilakukan berupa survei sejumlah data yang diperlukan dengan mengutarakan pertanyaan

secara langsung kepada Koordinator Spinning, Kepala Staf Personalia Spinning, dan beberapa karyawan kontrak di PT.Sukuntex-Spinning.

b) Kuesioner

Kuesioner adalah mekanisme penghimpunan data dengan menyodorkan kepada responden sekumpulan pertanyaan maupun pernyataan secara tertulis untuk dijawab. Adapun kuesioner yang dilakukan dalam penelitian ini dengan mengajukan sejumlah pertanyaan telah dirumuskan sebelumnya secara langsung *offline* kepada Karyawan Kontrak PT.Sukuntex-Spinning.

c) Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan mekanisme penghimpunan data dengan melakukan penelaahan terhadap buku, studi kasus, data online, situs web perusahaan dan dokumen perpustakaan yang berkaitan dengan permasalahan yang ingin dipecahkan. Adapun pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian menggunakan sejumlah karya ilmiah lain yang memiliki keterkaitan dengan permasalahan yang dihadapi, buku, dokumen (tulisan maupun gambar) yang akan digunakan dalam penyusunan skripsi.

### **1.9.7 Teknik Pengolahan Data**

Tahapan ini berisi serangkaian proses pengolahan data, dimana setelah data diperoleh dari lapangan, kemudian data yang didapatkan dihimpun, diperiksa dan disusun secara sistematis untuk kemudian dipresentasikan ke dalam bentuk tabel guna keperluan analisa data. Tujuan dari pengolahan data ini ialah untuk membantu memastikan bahwa data

yang didapatkan cukup akurat, lengkap, dan sesuai dengan analisis selanjutnya. Untuk tahap pengolahan data dikelompokkan menjadi 4 tahapan, meliputi.

a. *Editing,*

Proses *editing* menjadi proses pembuka dalam tahap pengolahan data, dimana setelah data terhimpun kemudian dilakukan pemeriksaan guna memastikan bahwa data yang didapatkan lengkap dan layak untuk dilakukan analisa data.

b. *Coding,*

Merupakan proses memberikan label atau kode tertentu pada setiap respons dari partisipan guna mengklasifikasikan jawaban dalam golongan yang sama, sehingga respons tersebut dapat dimasukkan ke dalam *database* sesuai dengan golongannya. Tujuannya untuk membantu mempermudah proses analisa data dalam SPSS dan menarik kesimpulan tentang data.

c. *Scoring,*

Merupakan proses pemberian skor atau angka terhadap setiap butir pertanyaan yang tertuang dalam kuesioner, dengan dasar skoring menggunakan skala pengukuran likert 5 point untuk membantu memecahkan masalah yang akan diteliti.

d. *Tabulating.*

Merupakan proses penyajian data dari responden secara sistematis dan logis, untuk kemudian dilakukan perhitungan dan diakumulasi dalam

baris dan kolom hingga terlihat rangkuman dan gambaran dalam bentuk tabel. Proses ini bertujuan untuk memperoleh data relevan dan interpretasi statistik yang terkandung dalam data tersebut

### **1.9.8 Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan alat yang diperlukan dalam menghimpun data. Kualitas instrumen sangat berhubungan dengan validitas dan reliabilitas instrumen serta ketepatan cara dalam mengumpulkan data. Adapun penelitian ini mempergunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian dan dituangkan ke dalam daftar pernyataan untuk dijawab oleh responden, yang didasarkan atas definisi operasional penelitian. Sementara skala likert sebagai pengukur variabel yang diteliti dan digambarkan dengan indikator variabel. Indikator ini menjadi titik ukur penyusunan item-item instrumen berwujud pernyataan (Sugiono, 2019: 156).

### **1.9.9 Teknik Analisis Data**

Setelah melakukan pengumpulan data dari responden dengan menggunakan kuesioner, data kemudian dilakukan pengolahan dengan alat bantu berupa IBM SPSS Statistik 25 dengan tujuan untuk memperoleh interpretasi data guna menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis dari penelitian ini. Adapun penelitian ini menerapkan analisis statistik deskriptif, yang dipergunakan untuk menguraikan data yang diperoleh di lapangan dengan cara menafsirkan ataupun diolah sedemikian adanya tanpa adanya maksud untuk menyimpulkan secara umum. Selain itu, statistik ini dilakukan untuk menelaah kuatnya keterkaitan antar variabel yang diteliti.

### 1.9.9.1 Uji Validitas

Uji Validitas dipergunakan untuk menguji derajat keakuratan suatu kuesioner berdasarkan sejumlah pertanyaan yang berhasil dijawab (Ghozali, 2018: 52). Suatu kuesioner diakui valid jikalau pertanyaan dalam kuesioner mampu untuk mengukur indikator dari variabel yang sedang diteliti (Ghozali, 2018:52) mengungkapkan pedoman yang digunakan dalam pengujian validitas angket sebagai berikut :

- a. Apabila  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ , maka kuesioner diklaim memenuhi validitas.
- b. Apabila  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ , maka kuesioner diklaim tidak mampu memenuhi validitas.

### 1.9.9.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat yang ditujukan untuk mengukur suatu kuesioner, terutama indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2018: 45). Suatu angket dinyatakan reliabel apabila tanggapan responden terhadap masing- masing pertanyaan mampu dijawab secara konsisten dan menghasilkan data yang stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk dianggap reliabel jika menghasilkan taraf *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2018 : 45).

### 1.9.9.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dijadikan sebagai alat analisis untuk mengevaluasi kelayakan atas model regresi yang dipakai dalam penelitian ini. Pengujian ini sebagai bentuk pembuktian bahwa model regresi yang dipergunakan tidak mengandung heteroskedastisitas, normalitas dan multikolonieritas

serta sebagai pembuktian atas data yang dihasilkan memiliki distribusi normal.

#### **1.9.9.3.1 Uji Multikolinieritas**

Uji Multikolinieritas ditujukan untuk menilai ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen di dalam model regresi, mengingat suatu model regresi dianggap baik jika tidak ditemukan hubungan di antara variabel independen tersebut, hal ini untuk menghindari variabel dianggap orthogonal (variabel sama dengan nol) (Ghozali, 2018: 107). Identifikasi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dengan mengamati nilai *tolerance* yang diperoleh  $\geq 0,10$  atau sama dengan *Variance Inflation Factors / VIF*  $\leq 10,00$ .

#### **1.9.9.3.2 Uji Normalitas**

Uji normalitas ditujukan untuk menilai ada atau tidaknya distribusi normal pada variabel residual yang ada di dalam model regresi (Ghozali, 2018 : 161). Keberadaan distribusi normal ini mampu menentukan tingkat validitas uji F dan Uji T yang dilakukan. Untuk menentukan apakah residual berdistribusi normal atau tidaknya digunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, di mana data dinyatakan berdistribusi normal jika memiliki nilai  $> \alpha = 0,05$ , dan sebaliknya disertai dengan pendekatan grafik normal probability plott.

#### **1.9.9.3.3 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menilai ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan dengan pengamatan lainnya

yang ada di dalam model regresi. Apabila variance dari residual antar pengamatan memiliki nilai tetap, maka dianggap homoskedastisitas, dan apabila berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Sebuah model regresi dinilai bagus apabila tidak ditemukan heteroskedastisitas di dalamnya (Ghozali, 2018 : 137). Untuk membuktikannya, penelitian ini menggunakan uji rank spearman's Rho dengan pedoman apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  dianggap tidak ditemukan heteroskedastisitas, begitupun sebaliknya apabila signifikansi  $< 0,05$  dianggap ditemukan heteroskedastisitas.

#### **1.9.9.4 Uji Koefisien Korelasi**

Uji koefisien korelasi pearson digunakan untuk menunjukkan sejauh mana kekuatan dan arah hubungan yang terjadi antara dua variabel terkait secara linier. Koefisien korelasi dijadikan sebagai alat sederhana untuk menggambarkan hubungan sederhana tanpa menghipotesiskan hubungan sebab akibat. Dari segi kekuatan hubungan, nilai koefisien korelasi bervariasi antara +1 dan -1. Nilai +1 menunjukkan derajat hubungan yang sempurna antara kedua variabel. Semakin besar koefisien korelasi menuju 0, hubungan antara kedua variabel akan semakin lemah. Adapun nilai koefisien korelasi menggunakan *pearson product moment* dinyatakan dalam derajat hubungan berikut.



**Tabel 1. 4**  
**Nilai Koefisien Korelasi Pearson**

Nilai	Derajat Hubungan
<b>0,00 s/d 0,20</b>	Tidak ada korelasi
<b>0,21 s/d 0,40</b>	Korelasi Lemah
<b>0,41 s/d 0,60</b>	Korelasi Sedang
<b>0,61 s/d 0,80</b>	Korelasi Kuat
<b>0,81 s/d 1,00</b>	Korelasi Sempurna

*Sumber : Sugiyono, (2018)*

#### 1.9.9.5 Uji Koefisien Determinasi ( adjusted R<sup>2</sup> )

Setelah dilakukan analisis regresi kemudian diteruskan dengan menghitung koefisien determinasi (Sugiono, 2019: 211). Koefisien determinasi ditunjukkan untuk menilai seberapa kuat kemampuan model dari variabel independen dalam menjelaskan fenomena dari variabel dependen, berdasar atas nilai adjusted R<sup>2</sup>. Berikut rumus untuk menghitung koefisien determinasi.

$$\mathbf{KD = (r^2) \times 100\%}$$

Di mana :            KD    = Koefisien Determinasi

                         r        = Koefisien Korelasi

Dasar pengambilan keputusan :

- a. Nilai koefisien determinasi adalah antara Nol dan satu
- b. Jika nilai R<sup>2</sup> = 1, maka adjusted R<sup>2</sup> = R<sup>2</sup> = 1 sementara jika nilai R<sup>2</sup> = 0, maka adjusted R<sup>2</sup> = (1 - k) / (n-k).
- c. Jika k > 1 maka adjusted R<sup>2</sup> bernilai negatif.

### 1.9.9.6 Uji Hipotesis

#### 1.9.9.6.1 Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana dipergunakan untuk mengamati apakah terdapat pengaruh baik positif atau negatif antara satu variabel independen yang dihipotesiskan dengan satu variabel dependen (Sekaran & Bougie, 2017: 138). Analisis regresi sederhana ini dilakukan untuk melihat seberapa besar pengaruh yang muncul antara variabel *Work-life balance* terhadap *Turnover Intention* ataupun variabel *Work satisfaction* terhadap *Turnover Intention* karyawan. Di mana persamaan regresi linear sederhana dirumuskan sebagai berikut.

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = Variabel terikat

X = Variabel bebas

a = Konstanta

b = koefisien regresi

#### 1.9.9.6.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Pada dasarnya, analisis regresi linear berganda memiliki konsep yang sepadan dengan analisis regresi sederhana. Hanya saja dalam hal ini mengaplikasikan lebih dari satu variabel independen untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh terhadap variabel dependen (Sekaran & Bougie, 2017: 139). Adapun persamaan umum untuk regresi linear berganda yaitu :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y = Variabel dependen

a = konstanta

$b_1$   $b_2$  = koefisien regresi

$X_1$   $X_2$  = variabel independen

e = error

### 1.9.9.6.3 Uji t (signifikan parsial)

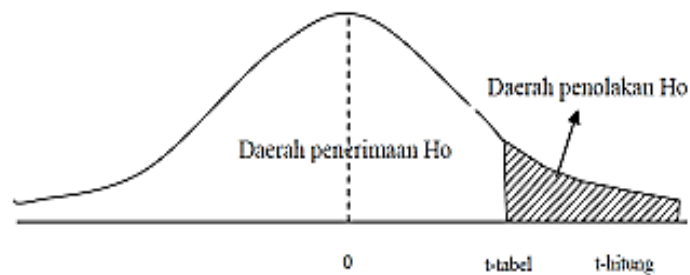
Secara umum, uji statistik t sering dikenal sebagai uji parsial, yakni digunakan untuk melihat kebenaran serta kuatnya pengaruh setiap variabel independen dalam menjelaskan varietas variabel dependen secara individual (Ghozali, 2018: 98). Maka atas dasar tersebut, ditentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif sebagai berikut.

- **Ho** : Tidak ada pengaruh antara variabel *Work-life Balance* ( $X_1$ ) terhadap *Turnover Intention* (Y)
- **Ha** : Terdapat pengaruh antara variabel *Work-life Balance* ( $X_1$ ) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- a. Menentukan taraf signifikansi  $\leq 5\%$  atau 0,05
- b. Apabila nilai signifikansi  $< 0,05$  serta t-hitung  $>$  t-tabel, dengan demikian  $H_0$  ditolak sementara  $H_a$  diterima. Maka setiap variabel independen yang diteliti dinyatakan mampu mempengaruhi variabel dependen.

- c. Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  serta  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , dengan demikian  $H_0$  diterima sementara  $H_a$  ditolak. Maka setiap variabel independen yang diteliti dinyatakan tidak mampu mempengaruhi variabel dependen.



**Gambar 1. 6 Kurva hasil uji t (one-tail)**

Sumber : spssindonesia.com

#### 1.9.9.6.4 Uji F

Uji F sering disebut sebagai uji signifikansi secara keseluruhan, yakni pengujian yang dilakukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh dari tiap variabel independen secara keseluruhan (simultan) berpengaruh signifikan atau tidaknya terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018: 98).

Model hipotesis statistik yang digunakan sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$$

$$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$$

Dengan dasar pengambilan keputusan adalah :

- a. Apabila nilai  $\text{sig} \leq 0,05$  atau  $F \text{ hitung} \geq F \text{ tabel}$  maka dengan demikian  $H_0$  ditolak. Dengan kata lain, ditemukan pengaruh simultan yang signifikan dari *Work-life balance* dan *Work Satisfaction* terhadap variabel *Turnover Intention*.

- b. Apabila nilai  $\text{sig} \geq 0,05$  atau  $F \text{ hitung} \leq F \text{ tabel}$ , maka dengan demikian  $H_0$  diterima. Dengan kata lain, dinyatakan tidak ditemukan pengaruh simultan yang signifikan dari variabel *Work-life balance* dan *Work Satisfaction* terhadap variabel *Turnover Intention*