

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pusataka

Pada bab ini berisikan landasan teori yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka berfikir mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa.

2.1.1 *Work- Life Balance*

2.1.1.1 Definisi *Work- Life Balance*

Work life balance adalah salah satu konsep hidup yang dilakukan dengan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan personal. *Work life balance* merupakan keseimbangan hidup seorang individu antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk dapat memenuhi tanggung jawab pekerjaan, tanggung jawab di keluarganya dan tanggung jawab di kegiatan lainnya (seperti kegiatan sosial). Hal tersebut membuat terciptanya rasa puas antara keduanya. *Work life balance* dapat didefinisikan sebagai kondisi seorang individu yang dapat mengatur waktu dengan baik atau dapat menyelaraskan antara pekerjaan di tempat kerja, kehidupan dalam keluarga, dan kepentingan pribadi (Lumunon et al., 2020). *Work life balance* menurut pandangan dari pekerja merupakan pilihan dari kewajiban kerja yang dikelola dengan tanggung jawab

keluarga dan pribadi. Demi mendukung meningkatnya kinerja dan kepuasan kerja dibutuhkan lingkungan kerja yang nyaman, efektif dan efisien. Menurut Keseimbangan kehidupan kerja dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi karena karyawan dapat lebih termotivasi, produktif dan tidak terlalu stres. menggunakan teori batas untuk menguji pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja, mengungkapkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Johari et al., 2023).

Keseimbangan kehidupan kerja adalah kesanggupan karyawan menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan pribadi yang mendorong kepuasan karyawan di tempat kerja (Aruldoss et al., 2023). Keseimbangan kehidupan kerja meningkatkan komitmen efektif individu terhadap organisasi, sehingga meningkatkan performa kerja mereka (Respati, 2023).

Berdasarkan beberapa pengertian *work life balance* di atas, maka di artikan *work - life balance* sebagai keseimbangan kehidupan seorang individu, di mana mereka dapat menggunakan waktunya untuk bekerja dan menjalankan kehidupan pribadi, sehingga individu tersebut dapat menjalankan dua peran atau lebih. Hal tersebut menjadi sesuatu yang memang harus terpenuhi agar terciptanya rasa puas di dalam diri dengan tujuan agar dapat melaksanakan segala kegiatan dengan fokus dan maksimal.

2.1.1.2 Aspek-Aspek *Work life balance*

Kepuasan yang dirasakan, bahwa individu mempunyai kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut. *Work life balance* ke dalam 3 dimensi (Wenno, 2018), yaitu:

1. WIPL (*Work Interference with personal life*) yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan individu dapat mengganggu kehidupan pribadinya;
2. PLIW (*Personal life interference with work*) yang mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya;
3. WEPL (*Work/Personal enhancement life*) yang mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja.

Aspek-aspek *work-life balance* (Rondonuwu et al., 2018: 19), sebagai berikut:

1. Keseimbangan waktu

Waktu yang diberikan individu baik di tempat kerja maupun di luar pekerjaan, seperti waktu keluarga. Keseimbangan waktu yang dimiliki karyawan menentukan waktu yang dialokasikan karyawan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi bersama keluarga. Keseimbangan waktu yang dicapai karyawan menunjukkan bahwa tuntutan dari keluarga terhadap karyawan tidak mengurangi waktu profesional yang dihabiskan untuk menyelesaikan pekerjaan, begitu pula sebaliknya.

2. Keseimbangan keterlibatan

Tingkat keterlibatan dan komitmen psikologis individu terhadap pekerjaan mereka dan di luar pekerjaan mereka. Waktu yang dialokasikan dengan tepat belum tentu cukup untuk mengukur *work-life*

balance karyawan, tetapi harus didukung oleh kuantitas atau kemampuan untuk terlibat dengan kualitas dalam setiap aktivitas yang dijalani. Agar karyawan dapat berpartisipasi secara fisik dan mental baik dalam pekerjaan, keluarga maupun kegiatan sosial lainnya, kemudian akan tercapai keseimbangan.

3. Keseimbangan kepuasan

Kepuasan keseluruhan individu dengan aktivitas kerja serta hal-hal di luar pekerjaan. Kepuasan akan datang dengan sendirinya jika karyawan merasa apa yang telah dilakukan selama ini sudah cukup baik untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan keluarga. Hal ini terlihat dari kondisi keluarga, hubungan dengan teman dan kolega, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

Dari penjelasan di atas menyimpulkan bahwa aspek-aspek *work life balance* adalah sejauh mana pekerjaan individu dapat mengganggu kehidupan pribadinya, mencerminkan kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya, kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia bekerja. Aspek-aspek *work life balance* ini, bahwa dalam individu mempunyai kenyamanan di dalam pekerjaan maupun individu tersebut.

2.1.1.3 Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja

Indikator adalah alat ukur dalam sebuah proses mencapai tujuan. Indikator tidak selalu menjelaskan tentang keadaan keseluruhan, tetapi juga dapat berupa sebuah petunjuk (indikasi) atau perkiraan yang mewakili keadaan tersebut.

Dimensi dalam mengukur keseimbangan kehidupan kerja (Fisher dan Bulger, 2021: 9), sebagai berikut:

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

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pribadinya.

Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Waktu bersama keluarga: waktu untuk individu berkumpul dengan keluarganya, individu cenderung lebih banyak menghabiskan banyak waktunya ditempat kerja;
- b. Waktu untuk kehidupan pribadi: waktu untuk individu menghabiskan waktu untuk kehidupan pribadi seperti hobi dan berkumpul dengan temannya.

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

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat mengganggu pekerjaan individu. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Beban kerja: pekerjaan atau job desk yang diberikan oleh perusahaan memberikan beban kerja terhadap individu;
- b. Tanggung jawab terhadap keluarga: konflik yang terjadi ketika tanggung jawab dalam keluarga apakah dapat mengganggu aktivitas pekerjaan.

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

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana kehidupan dan aktivitas pribadi individu dapat memberikan peningkatan performa individu dalam berkerja. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu

- a. Kehidupan sosial diluar pekerjaan: pergaulan yang dimiliki individu apakah bisa membuat individu mampu meningkatkan performanya di tempat kerja;
- b. Hubungan dengan atasan/bawahan: kondisi hubungan individu dengan rekan kerja dapat mendukung individu dalam mencapai performanya.

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

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan yang dikerjakan individu dapat mempengaruhi dan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Dalam dimensi ini terdapat indikator, yaitu:

- a. Mengimplementasikan pengetahuan dan pelatihan dalam kehidupan pribadi;
- b. Pekerjaan memberikan manfaat positif bagi kehidupan personal.

2.1.1.4 Manfaat *Work life balance*

Salah satu manfaat terpenting dalam *Work life balance* yaitu dengan orang-orang sekitar. Tidak ada gunanya jika meraih kesuksesan di tempat kerja jika saat pulang ke rumah kurangnya waktu kebersamaan dengan keluarga. Tidak ada seorang pun yang berhasil tanpa dukungan orang lain.

Manfaat *work life balance* (Lazar et al. (2018), sebagai berikut:

- 1) Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan;
- 2) Meningkatkan produktivitas;
- 3) Adanya komitmen dan loyalitas karyawan;
- 4) Meningkatnya retensi pelanggan;
- 5) Berkurangnya *turn-over* karyawan.

Sedangkan bagi individu atau karyawan manfaat yang didapatkan dengan adanya penerapan *work-life balance* ini adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatnya kepuasan kerja;
- 2) Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*);
- 3) Meningkatkan kontrol terhadap *work-life environment*;
- 4) Berkurangnya tingkat stres kerja;
- 5) Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

Setelah dilihat manfaat *work life balance* di atas maka menyimpulkan bahwa manfaat *work life balance* adalah mengurangi stress kerja karena telah menyeimbangkan pekerjaan dengan baik bahkan memiliki kesejahteraan mental dan fisik, serta meningkatkan produktivitas. Manfaatnya juga dapat meningkatkan kebahagiaan dan kepuasan hidup secara keseluruhan.

2.1.1.5 Faktor yang mempengaruhi *Work life balance*

Faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang individu meraih *work-life balance* (Pratiwi, 2020:126) sebagai berikut:

- a. Faktor Individual

- 1) Kepribadian : *conscientiousness, openness to experience, agreeableness, neuroticism, extraversion*;
- 2) Kesejahteraan : dipengaruhi dua komponen yaitu *cognitive component (life satisfaction)* dan *affective component (emotional well being)*;
- 3) *Emotional Intelligence* (EI).

b. Faktor Organisasional

- 1) Pengaturan Kerja: mudahnya menyesuaikan pengaturan kerja dapat membantu pegawai untuk mencapai tingkat pencampuran yang lebih baik antara aktivitas didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi pegawai;
- 2) Dukungan Organisasi: dukungan formal bisa berupa tersedianya *workfamily policie/benefits* dan pengaturan jadwal kerja yang fleksibilitas. Sedangkan untuk dukungan informal bisa berupa support dari atasan, dukungan terhadap karir karyawan, serta otonomi kerja;
- 3) Stres Kerja: Persepsi individu mengenai lingkungan kerja;
- 4) Peran: *Role overload*, konflik peran, dan keidak jelasan peran;
- 5) Teknologi: Membantu pekerjaan kantor dan rumah jauh lebih mudah dan cepat sehingga bermanfaat untuk pengelolaan waktu.

c. Faktor Lingkungan

- 1) Pengaturan perawatan anak: jumlah anak dan tanggung jawab terhadap perawatan anak;
- 2) Dukungan keluarga: orang tua, keluarga, dan pasangan;
- 3) Faktor lingkungan sosial lainnya: seperti lingkungan rumah, interaksi dengan tetangga dan teman sebaya.

d. Faktor Lainnya Umur, tipe keluarga, status orang tua, tipe pekerjaan, penghasilan, tingkat pegawai, jenis kelamin.

Dengan demikian faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan individu dalam mencapai *work-life balance* pada dasarnya berakar pada kemampuan seseorang mengelola tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi secara selaras. Keseimbangan ini tidak hanya dipengaruhi oleh aspek internal seperti kemampuan manajemen waktu, kondisi fisik dan emosional, serta motivasi pribadi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja dan dukungan sosial. Lingkungan kerja yang fleksibel, beban kerja yang wajar, dan budaya organisasi yang menghargai batasan pribadi menjadi penentu penting dalam terbentuknya keseimbangan tersebut. Di sisi lain, dukungan keluarga dan hubungan sosial yang sehat turut memperkuat kemampuan individu untuk menghadapi tuntutan pekerjaan tanpa mengabaikan aspek kehidupan personalnya. Dengan demikian, *work-life balance* merupakan hasil interaksi antara karakteristik individu, kebijakan organisasi, serta kualitas dukungan sosial yang diterima, sehingga keseimbangan hidup dapat tercapai ketika seluruh faktor tersebut berada dalam kondisi yang saling mendukung.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah (Hidayat dkk, 2023: 29). Faktor-faktor itu sering kali disebut dengan motivasi, sebagai tujuan yang diinginkan mendorong orang berperilaku tertentu. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2021: 607). Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif (Sedarmayanti, 2021: 154). Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja. Motivasi sebagai suatu proses pengarah, menjaga atau memelihara dan membangkitkan perilaku manusia agar terarah pada tujuan tertentu (Endra dkk, 2021: 109).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan

kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

2.1.2.2 Tujuan Motivasi Kerja

Hakikatnya pemberian motivasi kepada karyawan tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal. Terdapat beberapa tujuan motivasi (Gustiawati dkk, 2022: 119), yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
9. Meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya, tujuan dari motivasi kerja (Afandi, 2021: 124), sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan;
4. Meningkatkan kedisiplinankaryawan;
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan;

6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan;
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan uraian diatas tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan dan mengarahkan potensi dan tenaga kerja dan organisasi agar berhasil, sehingga dapat mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya baik itu keinginan karyawan maupun keinginan organisasi.

2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Beberapa ahli menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang menentukan tingkat kinerja dan produktivitas individu dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja menjadi sangat krusial bagi manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa faktor yang memengaruhi motivasi kerja (Dhermawan & Razak, 2023: 228), yaitu:

1. Kebutuhan hidup Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja;
2. Kebutuhan masa depan Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimisme;

3. **Kebutuhan harga diri** Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari pegawai dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestasinya;
4. **Kebutuhan pengakuan prestasi kerja** Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja (Afandi, 2022: 13), yaitu:

- a. **Kebutuhan hidup** Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, termasuk kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja;
- b. **Kebutuhan masa depan** Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis, dan optimis.
- c. **Kebutuhan harga diri** Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Prestise timbul dari adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian;

- d. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai melalui kemampuan, keterampilan serta potensi yang optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor- faktor yang memengaruhi motivasi kerja diantaranya adalah supervisi teknis dan prestasi, keterlibatan dalam saran dan ide, tanggung jawab, masa depan perusahaan, kemampuan antar personal atasan, upah kebijakan perusahaan dan administrasi, jaminan sosial dan status, hubungan antar karyawan, tunjangan hari raya keagamaan, dan kondisi kerja. Faktor yang ingin digali lebih mendalam dalam penelitian ini kaitannya dengan motivasi kerja adalah faktor keterlibatan kerja.

2.1.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat dilihat dari beberapa aspek yang mencerminkan sejauh mana seseorang terdorong untuk menjalankan tugasnya dengan antusias dan penuh tanggung jawab. Indikator dari motivasi kerja (Abbas, 2023: 109), yaitu:

1. Sikap Displin dari Pegawai

Merupakan aspek penting dalam setiap organisasi, mencakup kualitas, ketertiban, dan tanggung jawab yang diperlukan dalam dunia kerja. Hal ini meliputi ketepatan waktu, kinerja, kualitas pekerjaan, kehadiran, perilaku di tempat kerja, dan kepatuhan terhadap aturan serta kebijakan perusahaan.

2. Imajinasi dan Daya Kombinasi

Merupakan dua elemen penting dalam menciptakan inovasi. Imajinasi memungkinkan kita untuk melihat kemungkinan-kemungkinan baru, sementara daya kombinasi memungkinkan kita untuk menggabungkan ide-ide tersebut menjadi sesuatu yang unik dan berharga.

3. Rasa Percaya Diri

Merupakan kunci untuk membuka potensi terbesar dalam diri seseorang. Dengan percaya diri, seseorang dapat menghadapi tantangan dengan lebih tenang dan yakin, serta mampu memanfaatkan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan hidupnya.

4. Kemampuan untuk bertahan dalam tekanan kerja

Melibatkan kemampuan untuk tetap tenang, fleksibel, dan produktif saat menghadapi situasi yang menantang.

5. Rasa Tanggung Jawab yang tinggi

Merupakan kualitas yang sangat dihargai dalam berbagai aspek kehidupan. Ini mencerminkan kemampuan seseorang untuk mengelola tugas dan komitmen dengan teliti dan hati-hati, memastikan bahwa setiap detail diperhatikan dan setiap tindakan dipertimbangkan dengan baik.

Indikator dari motivasi kerja (Waluyo, 2022: 19) yaitu:

1. Fasilitas Kerja Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan;

2. Prestasi yang dicapai Pencapaian prestasi yaitu kemampuan untuk mencapai hasil yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh suatu pegawai tersebut;
3. Pengembangan diri Pengembangan merupakan suatu proses atau cara untuk mengembangkan sesuatu yang sudah ada dalam rangka meningkatkan kualitas agar lebih maju;
4. Kemandirian dalam bertindak Kemandirian dalam bertindak merupakan perilaku yang muncul didalam diri untuk bertindak tanpa menyusahkan orang lain.

Indikator dari motivasi kerja (Putra et al, 2022: 71) yaitu:

1. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan
Tanggung jawab merupakan suatu sikap yang timbul untuk siap dan menerima suatu kewajiban atau tugas yang diberikan.
2. Kondisi kerja
Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.
3. Prestasi kerja
Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukuranya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

4. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

Menurut Hasibuan dalam Febrianti (2021:98) indikator dari motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan fisik Kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor;
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diataranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti: takut, cemas, bahaya;
3. Kebutuhan social Kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama;
4. Kebutuhan akan penghargaan Kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi;
5. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan Kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

Menurut Natalia M. Nangoy (2020:181) indikator dari motivasi kerja yaitu:

1. Tanggung jawab dalam melakukan tugas Tanggung jawab dalam melakukan tugasnya setiap individu harus memahami tugasnya, menetapkan prioritas dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan;
2. Melakukan tugas dengan target yang jelas Dengan menentukan target yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan dan memiliki batas waktu yang jelas, seseorang dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam mencapai tujuan mereka;
3. Memiliki rasa dalam bekerja Memiliki rasa dalam bekerja ini adalah perasaan keterhubungan dan penerimaan yang dirasakan oleh pegawai, yang mencakup dihargai, diakui dan diterima oleh rekan kerja serta pimpinan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi kerja mencerminkan unsur-unsur yang mendorong seseorang untuk bertindak, berusaha, dan mencapai kinerja terbaik dalam pekerjaannya. Indikator tersebut meliputi kebutuhan fisiologis dan keamanan, dorongan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk diakui dan dihargai, serta peluang untuk berkembang dan mewujudkan potensi diri. Selain itu, motivasi juga terlihat dari semangat, kedisiplinan, ketekunan, serta kesediaan individu untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Ketika kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi dan

lingkungan kerja mendukung, motivasi kerja akan meningkat, sehingga individu mampu bekerja dengan lebih efektif, produktif, dan penuh tanggung jawab.

2.1.3 Budaya Kerja

2.1.3.1 Definisi Budaya Kerja

Suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja. Kata budaya itu sendiri adalah sebagai suatu perkembangan dari bahasa sansekerta ‘budhayah’ yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya yaitu hasil dari cipta, karsa dan rasa tersebut.

Budaya kerja yaitu gabungan dari nilai-nilai, set, keyakinan, komunikasi dan penyederhanaan perilaku yang panduannya diberikan kepada masyarakat (Ahmed dan Shafiq, 2021:44). Budaya kerja pada umumnya suatu keharusan dimana mengikat pegawai karena secara formal dalam aturan ataupun ketentuan di dalam suatu organisasi (Kaesang et.al., 2021: 78). Oleh sebab itu budaya kerja dapat mempengaruhi sikap dan cara karyawan dalam berperilaku. Budaya kerja yaitu cara beripikir yang didasari oleh cara pandang hidup sebagai nilai, kebiasaan

dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat serta pandangan dalam pekerjaan (Suparyadi, 2022: 8).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan budaya kerja yaitu nilai-nilai dan keyakinan dimana hal tersebut dibudayakan dalam perusahaan yang nantinya akan mencerminkan perilaku dan tindakan para pegawai. Budaya kerja merupakan manifestasi kehidupan yang ditemukan di tempat kerja. Lebih khusus lagi, budaya kerja adalah sistem makna yang terkait dengan interaksi kerja, pekerjaan dan pekerjaan yang disepakati bersama dan digunakan dalam kehidupan sehari-hari. Budaya kerja yang terkandung dalam suatu organisasi merupakan tempat untuk mengasah anggota organisasi dalam organisasi.

2.1.3.2 Indikator-Indikator Budaya Kerja

Terdapat beberapa indikator budaya kerja. Adapun indikator-indikator budaya kerja (Suparyadi, 2022:8), sebagai berikut:

1. Disiplin

Disiplin merupakan perilaku yang didasari pada prinsip dan kebiasaan yang berlaku di dalam ataupun luar perusahaan. Pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi memiliki ciri-ciri menerapkan tata tertib dengan baik, tugas & tanggung jawab yang besar, disiplin waktu, dan disiplin dalam berpakaian.

2. Keterbukaan

Siap dalam memberikan serta menerima informasi yang benar antara karyawan untuk kepentingan perusahaan. Keterbukaan merupakan kemampuan untuk berpendapat dan mengungkapkan perasaan dengan jujur secara langsung.

3. Saling menghargai

Perilaku yang mengapresiasi dan menghargai pencapaian serta tugas dan tanggung jawab orang lain sesama rekan kerja.

4. Kerja sama

Kesediaan untuk memberi dan mendapatkan bantuan dari karyawan lain dalam mencapai tujuan dan target organisasi.

Indikator budaya kerja dapat dibagi menjadi (Triguno, dkk, 2021: 8):

1. Sikap Terhadap Pekerjaan

Yaitu kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.

2. Perilaku Pada Waktu Bekerja

Seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai atau sebaliknya.

3. Disiplin Kerja

Dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang sudah ditetapkan.

Indikator Budaya kerja yang harus dimiliki oleh setiap organisasi (Wibowo, 2023: 81), yaitu :

1. Profesionalisme adalah kompeten dibidangnya dan senantiasa mengembangkan diri sehingga menghasilkan kinerja terbaik serta memberikan nilai tambah bagi Instansi;
2. Kerjasama adalah membangun hubungan yang tulus dan terbuka dengan semua pegawai dan semua pihak yang dilandasi sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama;
3. Pelayanan Prima adalah memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan (internal dan eksternal);
4. Inovasi adalah senantiasa mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang bernilai tambah bagi Instansi;
5. Keteladanan adalah mulai dari diri sendiri menjadi suri tauladan dalam berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai budaya kerja suatu organisasi atau instansi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator budaya kerja mencerminkan nilai, sikap, dan perilaku yang menjadi pedoman bagi individu maupun kelompok dalam menjalankan tugas di lingkungan organisasi. Indikator seperti disiplin, tanggung jawab, kerjasama, integritas, komunikasi yang efektif, serta orientasi pada hasil menunjukkan sejauh mana budaya kerja telah

terinternalisasi dan diwujudkan dalam aktivitas sehari-hari. Ketika indikator-indikator ini berjalan secara konsisten, budaya kerja yang terbentuk akan lebih kuat, produktif, dan selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, indikator budaya kerja tidak hanya menggambarkan kualitas perilaku karyawan, tetapi juga menjadi tolok ukur penting bagi terciptanya kinerja yang efektif, lingkungan kerja yang harmonis, serta keberlanjutan organisasi.

2.1.3.3 Manfaat Budaya Kerja

Manfaat budaya kerja dalam suatu pekerjaan (Darodjat, 2021: 34) adalah sebagai berikut :

1. Memastikan kualitas kerja yang baik;
2. Dalam bekerja antar pekerja saling terbuka satu sama lain;
3. Bekerjasama saat menangani masalah yang menyulitkan pekerjaan;
4. Kebersamaan dibuat antar pegawai ditempat kerja;
5. Penyesuaian diri dengan kemajuan yang terjadi di dunia dengan cepat seperti teknologi, masyarakat, sosial maupun ekonomi.

Budaya kerja pada dasarnya tercermin melalui sikap, nilai, dan kebiasaan yang membentuk cara individu maupun kelompok dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Indikatornya seperti disiplin, tanggung jawab, kerjasama, komunikasi, inovasi, serta orientasi pada hasil menjadi landasan penting bagi terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Ketika indikator-indikator tersebut berjalan selaras, budaya kerja yang terbentuk akan mendorong perilaku positif, memperkuat etos kerja, dan meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Dengan demikian, budaya kerja yang baik bukan hanya menciptakan suasana kerja yang

kondusif, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam mencapai tujuan bersama secara efektif dan berkelanjutan.

2.1.3.4 Nilai-nilai Budaya Kerja

Nilai-nilai budaya kerja pada prinsipnya terbagi menjadi 5 (lima) kelompok besar (Ruliyansyah, 2021: 83), meliputi:

1. Nilai-nilai Sosial, yang terdiri dari: nilai kemanusiaan, keamanan, kenyamanan, persamaan, keselarasan, efisien, kepraktisan;
2. Nilai-nilai Demokratik, yang terdiri dari kepentingan individu, kepatuhan aktualisasi diri, hak-hak minoritas, kebebasan/ kemerdekaan, ketepatan, peningkatan;
3. Nilai-nilai Birokratik, yang meliputi: kemampuan teknik, spesialisasi, tujuan yang ditentukan, tugas dalam tindakan, rasional, stabilitas, tugas terstruktur;
4. Nilai-nilai Profesional, termasuk: keahlian, wewenang, memutuskan penolakan kepentingan pribadi, pengakuan masyarakat, komitmen kerja, kewajiban sosial, pengaturan sendiri, manfaat bagi pelanggan, disiplin;
5. Nilai-nilai ekonomik, yaitu: rasional, ilmiah, efisiensi, nilai terukur dengan materi, campur tangan minimal. Tergantung kekuatan pasar.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai budaya kerja merupakan fondasi penting yang membentuk cara individu dan organisasi bertindak, berinteraksi, dan mencapai tujuan. Nilai seperti integritas, profesionalitas, tanggung jawab, kerjasama, dan inovasi berperan menciptakan pola kerja yang disiplin, efektif, serta berorientasi pada hasil. Ketika nilai-nilai

tersebut diinternalisasi dengan baik, budaya kerja yang tercipta akan mendorong meningkatnya motivasi, komitmen, dan kualitas pelayanan. Selain itu, nilai budaya kerja yang kuat juga membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan, meminimalkan konflik, serta memperkuat identitas dan karakter kolektif. Dengan demikian, nilai-nilai budaya kerja bukan hanya sekadar pedoman perilaku, tetapi juga menjadi kunci strategis dalam membangun kinerja organisasi yang produktif, terpercaya, dan berkelanjutan.

2.1.4 *Turnover intention*

2.1.4.1 Definisi *Turnover intention*

Turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela karena pilihan pribadi (Ardan & Jaelani, 2021: 3). Karyawan yang meninggalkan organisasi sebagian besar karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary Turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*un-voidable voluntary Turnover*). *Turnover intention* merupakan tanggapan responden tentang suatu sikap karyawan mengenai pikiran untuk keluar dari pekerjaan saat ini, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Razikin dkk., 2023: 62).

Menurut Mobley mengemukakan definisi umum *Turnover* (Putranti, 2022: 17), antara lain:

1. *Turnover* berfokus pada penghentian atau pemisahan diri karyawan dari organisasi;

2. *Turnover* berfokus pada karyawan, dalam arti yang menerima upah dari organisasi suatu kondisi yang menunjukkan keanggotaan dari organisasi sebagai suatu kondisi yang menunjukkan keanggotaan karyawan dalam organisasi;
3. *Turnover* dapat dipakai untuk berbagai tipe organisasi dan pada berbagai macam tipe hubungan karyawan di dalam organisasi.

Turnover dibagi menjadi dua yaitu secara sukarela (*voluntary Turnover*) dan secara tidak sukarela (*involuntary Turnover*). *Voluntary Turnover (quit)* merupakan pertimbangan untuk keluar dari perusahaan dengan sukarela, dipengaruhi oleh aspek seberapa menarik pekerjaan yang tersedia saat ini, dan tersedianya pilihan lain. *Involuntary Turnover* (pemecatan) adalah memvisualkan pertimbangan pemberi kerja (manajemen) dalam mengakhiri hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* (Robbins, 2020: 123). *Turnover intention* adalah keinginan berpindah yang menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi (Anastia dkk, 2021: 78).

Intensi sebagai keinginan atau niat yang bersumber dari seseorang untuk melaksanakan sesuatu. Sedangkan *Turnover* didefinisikan sebagai tingkat karyawan yang meninggalkan pekerjaannya (Lestari, 2017: 114). *Turnover intention* adalah sekedar keinginan untuk berpindah pekerjaan dan belum direalisasikan oleh karyawan tersebut. Apabila keinginan berpindah (*Turnover intention*) karyawan tersebut terealisasi, maka akan termasuk dalam jenis pergantian sukarela (*voluntary Turnover*) karena alasan karyawan tersebut keluar

dari perusahaan disebabkan oleh keinginan atau inisiatif karyawan itu sendiri. *Turnover intention* sebagai keinginan untuk berpindah karyawan dalam suatu perusahaan. *Turnover* yang tinggi dapat mengakibatkan dampak buruk bagi perusahaan seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja yang ada serta tingginya biaya pengelolaan sumber daya manusia (Amalia & Setyaningrum, 2023: 371).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Turnover intention* adalah keinginan seorang karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan karena suatu alasan, salah satunya agar mendapat pekerjaan atau posisi yang lebih baik.

2.1.4.2 Aspek-aspek *Turnover Intention*

Banyak aspek-aspek yang memengaruhi *Turnover intention* dari perusahaan pada karyawan, antara lain; komitmen organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja, stres kerja, dan keterlibatan kerja (Purwatiningsih & Iwan, 2022: 3). *Turnover intention* memiliki tiga aspek (Ardan & Jaelani, 2021: 6), yaitu:

1. *Thinking of Quitting* (pikiran untuk keluar dari perusahaan) yaitu karyawan memiliki pikiran untuk berhenti dari pekerjaannya dan menarik diri dari perusahaan;
2. *Intention to Search* (intensi untuk mencari pekerjaan lain) yaitu karyawan melakukan usaha-usaha seperti melihat-lihat lowongan pekerjaan melalui berbagai media informasi yang tersedia ataupun menanyakan informasi lowongan pekerjaan diluar perusahaan tempatnya bekerja;

3. *Intention to Quit* (intensi untuk keluar dari perusahaan) yaitu karyawan mulai menunjukkan perilaku tertentu yang menunjukkan keinginannya untuk keluar dari perusahaan.

Ada aspek-aspek yang memengaruhi keinginan karyawan keluar (Kasmiruddin dkk, 2021: 78), yaitu:

1. Kognitif, berkaitan dengan pemikiran untuk berhenti;
2. Afektif, berkaitan dengan sisi emosional karyawan seperti amarah dan ketakutan;
3. Aspek perilaku, berkaitan dengan respon karyawan.

Adapun aspek *Turnover intention* menjelaskan tanda-tanda bahwa karyawan akan melakukan *Turnover* (Nurtjahno, 2023: 4), sebagai berikut:

1. Kehadiran yang mulai meningkat Absensi pada karyawan adalah bentuk pendataan kehadiran. Kehadiran tersebut akan digunakan sebagai laporan status kehadiran. Absensi kehadiran sangat penting, tidak hanya soal kedisiplinan, tapi juga dapat membantu tim HR dan finance. Karyawan akan mulai menunjukkan ketidakhadiran yang tinggi. Tanggung jawab seorang karyawan akan berkurang dibandingkan sebelum ingin melakukan *Turnover*;
2. Mulai malas bekerja Karyawan mulai malas untuk melakukan tanggung jawab kerja dan karyawan mulai merasa bahwa bekerja di perusahaan lain lebih baik. Salah satu penyebabnya yaitu masalah gaji yang tidak sesuai harapan, lingkungan kerja yang toxic, kurang nyaman dengan atasan atau sebagainya;

3. Meningkatnya pelanggaran aturan perusahaan Karyawan yang mulai ingin melakukan *Turnover* biasanya melakukan peningkatan pelanggaran seperti keterlambatan, karyawan sudah tidak lagi disiplin, dan kurang bersemangat dalam melakukan aktivitas kerja di dalam perusahaan;
4. Meningkatnya protes kepada atasan Karyawan akan melakukan protes kepada atasan, mulai dari kebijakan yang dibuat hingga pelunasan layanan yang diberikan oleh kepemimpinan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan karyawan;
5. Perilaku positif yang berbeda dari biasanya Karyawan yang ingin melakukan *Turnover* mulai melakukan tanggung jawab yang lebih tinggi dari biasanya karena mereka sadar bahwa ini sebagai tanda mereka akan melakukan *Turnover*.

Berdasarkan uraian dari beberapa pakar diatas maka peneliti mengambil aspek-aspek *Turnover intention* dari teori Mobley untuk dijadikan indikator dalam pengukuran pada penelitian ini adalah pikiran untuk keluar dari perusahaan, intensi untuk mencari pekerjaan lain, intensi untuk keluar dari perusahaan.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Turnover Intention*

Ada banyak faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk pindah (Setyawati, 2021: 104) yaitu :

1. Faktor demografis individu meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, kepribadian, masa kerja dan lain-lain;
2. Faktor kondisi kerja, seperti tekanan kerja, kepuasan kerja, dan lain-lain;

3. Faktor organisasi, seperti gaya manajerial, keamanan kerja, sistem pengembangan karir, lingkungan kerja, dan lain-lain. 4) Faktor lingkungan eksternal seperti situasi kerja di perusahaan lain, keamanan kerja yang ditawarkan oleh perusahaan lain.

Faktor-faktor yang memengaruhi *Turnover intention* (Annisa dkk, 2023: 325) ialah :

1. Kepuasan kerja, apabila karyawan tidak merasa puas pada pekerjaannya maka karyawan tersebut akan dengan mudah meninggalkan perusahaan ditempat individu bekerja;
2. Stres kerja, diketahui bahwa stres kerja dapat menimbulkan rasa yang tidak nyaman pada karyawan sehingga berkeinginan segera keluar dari perusahaan;
3. Komitmen organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang memeengaruhi *Turnover intention* adalah karakteristik individu, lingkungan kerja, kepuasan kerja, stress kerja, dan komitmen organisasi. Selanjutnya, faktor yang ingin dikaji lebih lanjut pada penelitian ini adalah faktor kepuasan kerja. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan penting yang menyebabkan *Turnover intention* (Rismayanti dkk, 2018: 128).

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyak ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang individu yakini seharusnya diterima (Robbins, 2020: 146). Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, dan sebaliknya seseorang yang tidak puas maka akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan. Sedangkan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang diakibatkan oleh penilaian atas reaksi afektif dan sikap terhadap pekerjaan seseorang (Kusumastuti, 2022: 20). Kepuasan kerja melibatkan perasaan seseorang yang diarahkan pada pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan puas dan tidak puas karyawan terhadap hasil penilaian dari pekerjaan yang telah dilakukan (Dewi dkk, 2021: 156). Kepuasan kerja yaitu keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka, kepuasan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2020: 226). Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan dan penilaian atas pekerjaan seseorang terhadap pemenuhan kebutuhan dan keinginannya (Arianti dkk, 2020: 35). Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan dengan sistem-sistem yang nilai yang berlaku. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Kepuasan kerja merupakan (hal yang bersifat individu) yaitu sikap dari seseorang berkaitan dengan apa yang diterimanya sebagai akibat pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan kerja merupakan “sikap perasaan yang

menopang dalam diri karyawan dan berhubungan dengan pekerjaan ataupun kondisi kerjanya (Mangkunegara, 2019: 36). Kepuasan kerja menjadi salah satu hal penting karena kepuasan kerja dapat digunakan sebagai alat untuk mengaktualisasi diri dan dapat meningkatkan kematangan psikologis karyawan.

Berdasarkan pengertian yang ada diatas maka yang dimaksud dengan kepuasan kerja pada penelitian ini adalah sesuatu tentang apa yang membuat seseorang karyawan bahagia dalam pekerjaannya, apakah pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak yang diekpresikan dalam perasaan puas atau tidak puas. Kepuasan kerja menjadi salah satu hal penting karena kepuasan kerja dapat digunakan sebagai alat untuk mengaktualisasi diri dan dapat meningkatkan kematangan psikologis karyawan.

2.1.5.2 Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Aspek kepuasan kerja (Luthans, 2020: 54), sebagai berikut:

1. Gaji, karyawan mendapatkan sistem gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan yang di kerjakan;
2. Pekerjaan itu sendiri, karyawan menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan ketrampilannya;
3. Rekan kerja, pelaksanaan kegiatan perusahaan rekan kerja harus dapat saling mendukung dalam lingkungan kerja;
4. Promosi, yaitu peluang karyawan dalam hal pengembangan karir di perusahaan agar karyawan termotivasi dalam bekerja;
5. Supervisi, kemampuan atasan memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang karyawan lakukan.

Adapun aspek kepuasan kerja meliputi (Luthans, 2020: 54) :

1. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu gaji atau upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan;
2. Perasaan yang berhubungan dengan dirinya yaitu umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Sedangkan aspek kepuasan kerja (Luthans, 2020: 54), yaitu :

1. Menyenangi pekerjaannya, yaitu seseorang menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya ;
2. Mencintai pekerjaannya;
3. Moral kerja, yaitu kesepatan batin yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan sesuai dengan mutu yang ditetapkan;
4. Kedisiplinan, yaitu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban;
5. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Ada 5 (lima) aspek kepuasan kerja (Robbins, 2020: 160), yaitu :

1. Kerja yang Secara Mental Menantang

Pegawai cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai batapa baik mereka mengerjakan tugas tersebut. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, sebaliknya jika terlalu banyak pekerjaan menantang akan menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan dalam bekerja.

2. Gajaran yang Pantas

Para karyawan menginginkan pemberian upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil dan sesuai dengan harapan. Bila upah diberikan secara adil maka tuntutan pekerjaan, Tingkat keterampilan individu, dan standar upah karyawan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

3. Kondisi Kerja yang Mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk penyelesaian tugas. Karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang tidak berbahaya, seperti temperatur, cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lainnya.

4. Rekan Kerja yang Mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, sebaiknya karyawan mempunyai rekan sekerja

yang ramah dan mendukung. Hal ini penting dalam mencapai kepuasan kerja.

5. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan.

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih harus memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian, pekerjaan yang dilakukan kemungkinan akan berhasil dan dapat mencapai kepuasan kerja yang tinggi.

Berdasarkan uraian beberapa tokoh di atas, maka peneliti mengambil aspek kepuasan kerja menurut Robbins untuk dijadikan indikator dalam pengukuran penelitian ini yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

2.1.5.3 Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja

Berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri 7 (tujuh) dimensi (Indrasari, 2021: 45), yakni sebagai berikut:

1. Kompensasi.

Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.

2. Supervisi.

Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan

memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Pekerjaan itu sendiri.

Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai dalam organisasi yakni *skill varety, task identity, task significance, autonomy* dan *feedback*, akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Hubungan dengan rekan kerja.

Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.

5. Kondisi kerja.

Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

6. Kesempatan memperoleh perubahan status.

Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai.

7. Keamanan kerja.

Rasa aman didapatkan pegawai dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan suatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

Kepuasan kerja meliputi enam dimensi yakni gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja (Luthans, 2022: 244).

Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaji.

Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh pegawai tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh karena itu gaji yang diterima pegawai haruslah memenuhi kebutuhan nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, diberikan secara adil, dan bersifat dinamis.

2. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan harus menarik bagi pegawai, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang terlalu mudah memberikan rasa jenuh, akan tetapi pekerjaan terlalu berat membuat pegawai tertekan.

3. Promosi.

Merupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi di dalam organisasi. Promosi diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Kesempatan promosi ini memberikan pengaruh yang bervariasi terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

4. Kelompok kerja.

Teman kerja yang ramah dan mudah diajak kerjasama memberikan kepuasan kerja bagi pegawai lainnya. Teman kerja seperti ini jika terjadi secara merata diantara kelompok kerja akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya pegawai mendapat kepuasan kerja.

5. Pengawasan.

Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap pegawai dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi pegawai. Pengawasan yang memberikan perhatian terhadap kepentingan pegawai dan mengajak pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan pegawai sendiri akan sulit dilupakan pegawai.

6. Kondisi Kerja.

Jika kondisi kerja bagus individu akan mudah menyelesaikan pekerjaannya. Jika kondisi kerja buruk individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan.

Kepuasan kerja berfokus pada sikap karyawan terhadap pekerjaan, ini memiliki tiga dimensi penting (Darojat, 2022: 15), antara lain:

1. Kepuasan kerja dapat diukur dengan respon emosional terhadap situasi kerja, karena itu tidak dapat dilihat, dan itu hanya dapat disimpulkan;
2. Kepuasan kerja adalah terkait dengan apa yang Anda dapatkan sebagai hadiah dan apa yang Anda harapkan untuk mendapatkan;
3. Kepuasan kerja berhubungan dengan dimensi pekerjaan. Ini dapat dinatakan dalam hal pekerjaan konten, remunerasi, sikap rekan kerja, dan

peluang pertumbuhan pekerjaan yang mampu menyediakan dalam hal promosi.

Berdasarkan pemaparan dimensi yang menggambarkan kepuasan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa dimensi yang menggambarkan kepuasan kerja adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, dan kesempatan memperoleh perubahan status

2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Kebahagiaan dalam bekerja tidak hanya bergantung pada gaji, tetapi juga pada kepuasan yang melibatkan aspek materi dan non-materi. Segala sesuatu yang diberikan kepada pegawai bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka (Darojat, 2022: 15). Ketika karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, mereka akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Sebaliknya, jika seorang pegawai tidak mendapatkan faktor-faktor pendukung yang dibutuhkan dalam pekerjaannya, kondisi tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan terhadap hasil kerja yang dicapai (Rahmawati dkk., 2020: 2). Sebagai efek lanjutan darisituasi tersebut lambat laun akan mempengaruhi semangat dan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas (Sunarta, 2021:79). Faktor-faktor penting dalam kepuasan kerja adalah kebebasan dan kesempatan individu dalam melakukan tugas, penghargaan, kondisi kerja, promosi, pengawasan, gaji, dan pekerjaan itu sendiri (Romy dan Ardansyah, 2022: 18). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, baik yang berasal dari individu karyawan itu sendiri maupun faktor dari luar diri karyawan tersebut (Yuni & Yafiz, 2021: 98), antara lain :

1. Faktor Psikologis, berkaitan dengan aspek kejiwaan karyawan, seperti minat terhadap pekerjaan, rasa nyaman dalam bekerja, sikap terhadap tugas yang diberikan, bakat, serta keterampilan yang dimiliki;
2. Faktor Sosial, berhubungan dengan interaksi sosial di tempat kerja, baik antara sesama karyawan, hubungan dengan atasan, maupun dengan rekan kerja yang memiliki jenis pekerjaan berbeda;
3. Faktor Fisik, meliputi kondisi lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, seperti jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, fasilitas kerja, keadaan ruangan, pencahayaan, sirkulasi udara, kesehatan karyawan, usia, dan faktor fisik lainnya;
4. Faktor Finansial, berkaitan dengan aspek kesejahteraan karyawan, termasuk sistem penggajian, tunjangan, jaminan sosial, fasilitas yang diberikan, peluang promosi, serta insentif lainnya.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Romy dan Ardansyah, 2022: 18), adalah :

1. Faktor pegawai

Yang terdiri dari kecerdasan, kecakapan yang dimiliki, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja yang diperoleh, lamanya bekerja, kepribadian, keadaan emosi, dan cara berfikir dalam menghadapi tugas-tugas.

2. Faktor pekerjaan

Terdiri dari jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat dan golongan dalam organisasi, kesempatan untuk promosi, serta kesempatan untuk berinteraksi sosial dan hubungan kerja.

Dengan demikian, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya berkaitan dengan bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kondisi pekerjaan itu sendiri, seperti beban kerja yang wajar, kejelasan tugas, serta kesempatan untuk berkembang. Selain itu, hubungan antarindividu baik dengan rekan kerja maupun atasan menjadi penentu penting karena lingkungan sosial yang harmonis dapat meningkatkan rasa dihargai dan diterima. Faktor lain yang turut berpengaruh adalah sistem kompensasi dan penghargaan yang adil, peluang karier yang jelas, kepemimpinan yang suportif, serta budaya kerja yang mendukung. Ketika seluruh aspek tersebut terpenuhi secara seimbang, karyawan akan merasa lebih nyaman, termotivasi, dan berkomitmen, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian berkaitan dengan *work- life balance*, motivasi kerja, budaya kerja, *Turnover intention*, kepuasan kerja sebagai berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun dan judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Saleh Aruna Sidiq & Sary Fetty Poerwita (2025) <i>Generation Z in the Work place: How Work-life balance and Job Satisfaction Drive Turnover intention in Indonesia</i> (2025)	Work- Life balance, Generasi Z, <i>Turnover intention</i>	Job Satisfaction Drive	pengaruh WLB dan job satisfaction terhadap <i>Turnover intention</i> . Hasil: WLB berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> ; job satisfaction juga negatif signifikan.	International journal of environmental sciences, ISSN: 2229-7359
2	Sherly Rosalina Tanoto & Erin Go Tami (2023) <i>Understanding Generation Z: Work-life balance and Job Embeddedness in Retention Dynamics</i>	Work-Life Balance, Generation Z, <i>Turnover Intention</i>	Job Embeddedness in Retention Dynamics	WLB berpengaruh terhadap <i>Turnover intention</i> dan retention, baik langsung maupun melalui job embeddedness.	Binus Journal, Binus Business Review, 15(3), November 2024, 225–238
3	Cesaltino Soares, Ratna Komala Putri (2025) <i>The Influence of Job Satisfaction and Work-Life Balance on Turnover Intentions: A Study of Generation Z Employees in the Hospitality Industry of Dili, the Capital of Timor-Leste</i>	Job Satisfaction and Work-Life Balance, Turnover Intentions	Employees in the Hospitality Industry of Dili, the Capital of Timor-Leste	Hasil: Job satisfaction positif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> (unik: positif, bukan negatif); WLB tidak signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> .	Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development , Vol3(4),

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Al Ghifari, F., Swasti, I. K. ., & Evanthi, A. . (2024). <i>The Influence of Work Environment and Work-Life Balance on Turnover Intention Among Generation Z Workers in Gresik Regency.</i>	Work-life balance, <i>Turnover Intention</i> , Generation Z	Work Environment	Work-life balance secara signifikan mengurangi <i>Turnover Intention</i> .	Asian Journal of Management Analytics (AJMA)Vol. 3, No.4,2024: 1047-1056
5	Monika Husnul (2025) <i>Pengaruh Balance Dan Organizational Culture Terhadap Turnover Pada Pekerja Generasi Z Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi</i>	<i>Work-life balance, Turnover intention</i>	<i>Organization al Culture, Employee Engagement</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Work-life balance</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> .	Media Riset Bisnis Ekonomi Sains dan Terapan Vol 3, No 1 (2025)
6	Nilawati Fiernaningsih, Nimran, Rahardjo & Arifin (2019), <i>Do Work life balance, Organizational Pride and Job Satisfaction Affect the Intention to Leave?</i>	<i>Work-Life Balance, Job Satisfaction, Intention to Leave</i>	<i>Organization al Pride,</i>	WLB signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> ; WLB tidak signifikan langsung terhadap <i>intention to leave</i> ; <i>job satisfaction</i> signifikan ke <i>intention to leave</i>	International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) Volume-8 Issue-3, 2019
7	Wardana, Anindita & Indrawati (2020), <i>Work life balance, Turnover Intention, And Organizational Commitment in Nursing Employees at X Hospital, Tangerang, Indonesia</i>	Work-Life Balance, <i>Turnover Intention</i>	Organization al, Commitment	WLB memiliki pengaruh positif signifikan terhadap TI; OC tidak mediasi antara WLB dan TI.	Journal of Multidiscipli nary Academic, <u>Vol 4, No 4 (2020)</u>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Happy Martha, Rina Anindita, Dan Idrus Jus'at (2022) Organizational Culture & Work Motivation: Effect on Job Satisfaction and <i>Turnover intention</i> in Hospital Industry	Budaya organisasi, motivasi kerja, Job Satisfaction, <i>Turnover Intention</i>	Hospital Industry	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> , motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Kepuasan kerja dapat memediasi motivasi kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	International Journal of Research and Review Vol. 9; Issue: 3; March 2022 Website: www.ijrrjournal.com
9	St Hatidja, et al (2024) Fostering Employee Job Satisfaction in The Hospitality Industry: The Role of Organizational Culture, Motivation, and Appraisals Mediated by Service Innovations Case of Hotels in Bali	Motivation, Organizational Culture, Job Satisfaction	dimoderasi Work Environment	Budaya organisasi, motivasi kerja dan appraisal signifikan terhadap job satisfaction.	Vol 10, No 1 (2025) STI Policy and Management Journal
10	Yikilmaz, Sürücü & Güleriyüz (2023), Workload, Life Satisfaction, and <i>Intention to Leave</i> in Hotel Businesses	Sama-sama meneliti karyawan hotel dan variabel yang berkaitan dengan keseimbangan hidup dan intensi keluar.	Tidak menggunakan motivasi kerja dan kepuasan kerja.	<i>Life satisfaction</i> berpengaruh negatif terhadap <i>intention to leave</i>	Journal of Tourism and Gastronomy Studies.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Avan & Öcal (2025), Exploring How Organizational Culture Shapes <i>Turnover Intention</i> Indirectly	<i>Turnover intention</i> industri, hotel.	Tidak meneliti <i>work-life balance</i> atau kepuasan kerja sebagai moderator.	Faktor psikologis dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>Turnover intention</i> .	International Journal of Management, Accounting and Economics.
12	Sari, Dewi & Hadi (2024), Work -Life Balance, Job Stress, and <i>Turnover Intention</i> : The Role of Job Satisfaction as Mediator	WLB, job satisfaction, dan <i>Turnover intention</i> .	Tidak memasukkan budaya kerja dan motivasi.	satisfaction memediasi hubungan antara stres kerja dan <i>Turnover intention</i> .	Journal of Research in Economics and Management.
13	Monika Damayanti & Husnul Khatimah (–), Pengaruh <i>Work-life balance</i> dan Organizational Culture Terhadap <i>Turnover intention</i> pada Pekerja Generasi Z dengan Employee Engagement sebagai variabel mediasi	Generasi Z, work-life balance, budaya organisasi (budaya kerja) dan <i>Turnover intention</i>	Variabel mediasi yang digunakan adalah employee engagement, bukan kepuasan kerja; konteks pekerjaan generik, bukan hotel bintang 3	<i>Work-life balance</i> dan budaya organisasi negatif & signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> ; employee engagement tidak terbukti sebagai mediasi antara kedua variabel bebas dan <i>Turnover intention</i> .	Media Riset Bisnis Ekonomi Sains dan Terapan (MRBEST), ISSN No. 2987-1875.
14	Mochammad Putra (2023), Pengaruh Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover intention</i> melalui <i>Work-life balance</i> sebagai variabel intervening (Studi Kasus PT XYZ Indonesia)	Budaya organisasi, kepuasan kerja, work-life balance, <i>Turnover intention</i>	Konteks perusahaan industri, bukan generasi Z spesifik, bukan hotel; <i>work-life balance</i> sebagai intervening bukan moderasi	Budaya organisasi, kepuasan kerja negatif & signifikan; <i>work-life balance</i> terbukti intervening kepuasan kerja terhadap <i>Turnover intention</i> ; budaya organisasi melalui <i>work-life balance</i> tidak terbukti.	Repository UPN Veteran Jakarta

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	Reni Handayani, Roni Faslah & Maulana Amirul Adha (2024), THE IMPACT OF <i>WORK-LIFE BALANCE</i> ON <i>TURNOVER INTENTIONS</i> : Exploring the Mediating Role of Job Satisfaction	Work-life balance, job satisfaction (kepuasan kerja) dan <i>Turnover intention</i>	Tidak mencakup motivasi kerja atau budaya kerja; konteks umum perusahaan “PT X”, bukan hotel/Generasi Z	<i>Work-life balance</i> secara langsung berpengaruh positif terhadap <i>Turnover intention</i> ; kepuasan kerja juga positif & signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> ; kepuasan kerja memediasi hubungan <i>work-life balance</i> dan <i>Turnover intention</i> .	<u>Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran, dan Akuntansi</u> , Vol. 5 No. 2 (2024):
16	Yuni Ratnawati, Fatmah Bagis, Suyoto Suyoto (2024), Quality Of Work Life And <i>Turnover Intention</i> In Nurses: The mediating role of organizational commitment	work-life balance, <i>Turnover intention</i>	Fokus pada perawat, bukan generasi Z; tidak memasukkan motivasi kerja atau budaya kerja; variabel mediasi adalah komitmen organisasi	Quality of work life tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap <i>Turnover intention</i> ..	International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed – International Journal Vol-9, Issue-3, 2025 (IJEBAR) E-ISSN: 2614-1280 P-ISSN 2622-4771 https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17	Desi Susanti & Anik Hermingsih, Organizational Culture, Compensation, and Work Motivation Have a Significant Influence on <i>Turnover Intention</i>	budaya organisasi, (budaya kerja) dan motivasi kerja, <i>Turnover intention</i>	Tidak mencakup <i>work-life balance</i> atau kepuasan kerja; sampel berdasarkan karyawan tetap di industri berbeda	Budaya organisasi dan motivasi kerja negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> (artinya budaya kerja baik dan motivasi kerja tinggi sampe ke tahap <i>Turnover intention</i> rendah).	Vol. 3 No. 2 (2021): Dinasti International Journal of Education Management and Social Science (December 2021 - January 2022)
18	F. D. Susanti & A. Rizal (2022), The Effect of Compensation, Organizational Culture and Work Motivation on <i>Turnover Intention</i>	Budaya organisasi, motivasi kerja dan <i>Turnover intention</i>	Tidak mencakup <i>work-life balance</i> atau kepuasan kerja; sampel di CV industri kecil	Tiga variabel tersebut secara parsial berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> .	Indonesian Journal of Law and Economics Review, Vol. 17 (2022): November
19	Mochamad Rizki Sadikin, Junaedi Junaedi, Syamsunasir Syamsunasir, Yasmin Yasmin, Effect of Work Satisfaction, Motivation and Organization Commitment on <i>Turnover intention</i> at Avisena Hospital	Kepuasan kerja, motivasi kerja dan <i>Turnover intention</i>	Tidak memasukkan <i>work-life balance</i> atau budaya kerja; konteks rumah sakit, bukan hotel/perusahaan generasi Z	Kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Turnover intention</i> .	Vol. 4 No. 1 (2023): Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)
20	Nascar Aliefa Dhafaz, Sumarni, H, endriyaldi (2025), Pengaruh Career Development, Worklife Balance, dan Job Satisfaction terhadap <i>Turnover intention</i> di Hotel Royal Tulip	WLB, Kepuasan Kerja, <i>Turnover intention</i>	Ada variabel career development tambahan; tidak motivasi/budaya kerja	Ketiga variabel secara simultan negatif berpengaruh ke TI; masing-masing juga signifikan	Vol. 2 No. 2 (2025): Mei: Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital /

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21	Hanan Nurul & Ahyar Yuniawan (2023), <i>Analysis of The Influence of Work-life balance and Job Stress on Turnover intention Among Private Sector Employees of Generation Y in Jakarta</i>	WLB, <i>Turnover intention</i>	onteks generasi Y, bukan hotel; hanya WLB & stres	WLB ternyata positif & signifikan ke TI (tidak sesuai hipotesis)	Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 9, Number 1, 2024 pp. 56-64 P-ISSN: 2528-2077 E-ISSN: 2528-1208
22	Putu Shinta Agustinningtyas & I Gusti Ayu Manuati Dewi (2024), <i>The mediating of job satisfaction on effect of organizational commitment and compensation Turnover intention</i>	Kepuasan Kerja, <i>Turnover intention</i>	Variabel: komitmen & kompensasi; bukan WLB/motivasi/budaya kerja secara eksplisit	Komitmen organisasi negatif ke <i>Turnover intention</i> ; kepuasan kerja mediasi efek kompensasi-komitmen ke <i>Turnover intention</i>	International Research Journal of Management, IT & Social Sciences Vol. 7 No. 5, September 2020, pages: 46-61 ISSN: 2395-7492
23	Feri Yanto & Fitri Susilowati Bandri (2024), <i>Pengaruh WLB, Kepuasan Kerja dan Burnout terhadap Turnover intention pada Generasi Z di PT Rocket Chicken DIY</i>	WLB, Kepuasan Kerja, <i>Turnover Intention</i> ; generasi Z	Ada variabel “burnout”, bukan motivasi atau budaya kerja	WLB dan Kepuasan Kerja negatif signifikan terhadap TI; burnout positif signifikan	AKMENIKA : JURNAL AKUNTANSI & MANAJEMEN Vol. 21 No. 2 October 2024, 934-943
24	Syahrani Wajid & Jeni Andriani, <i>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Turnover intention Cabin Crew Lion Air</i>	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, <i>Turnover Intention</i>	Tidak generasi Z spesifik, bukan hotel (maskapai)	Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap TI; $R^2 \approx 22,4\%$	2250JIIC: JURNAL INTELEK INSAN CENDIKIAh https://jicnusaantara.com/index.php/jiic Vol : 1 No: 7, Februari 2025E-ISSN : 3047-7824

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
25	Noerchoidah (2020), <i>Turnover intention</i> Karyawan: Pengaruh Budaya Organisasi, Organizational Justice dan Kepuasan Kerja	Budaya Kerja, Kepuasan Kerja, <i>Turnover Intention</i>	Tidak WLB atau motivasi; konteks hotel Surabaya	Budaya Organisasi dan keadilan organisasi & kepuasan kerja mediasi berpengaruh ke <i>Turnover Intention</i>	Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 1, No. 2, Agustus (2020)

2.2 Kerangka Pemikiran

Industri perhotelan merupakan sektor jasa yang sangat mengandalkan kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Tingginya intensitas kerja, sistem *shift*, tuntutan pelayanan prima, serta karakteristik pekerjaan yang dinamis menjadikan karyawan hotel rentan mengalami tekanan kerja. Kondisi tersebut berpotensi memunculkan *turnover intention*, khususnya pada karyawan Generasi Z, yang dikenal memiliki karakteristik lebih adaptif, kritis, dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja, keseimbangan hidup, serta makna pekerjaan.

Turnover intention merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela. Tingginya *turnover intention* pada karyawan hotel dapat berdampak negatif terhadap stabilitas operasional, kualitas pelayanan, serta meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi perhotelan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*, khususnya pada karyawan Generasi Z.

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja adalah *work-life balance*. *Work-life balance* adalah konsep yang relevan dalam dunia kerja saat

ini, di mana karyawan sering dihadapkan pada tekanan untuk mencapai kesuksesan profesional sekaligus menjaga keseimbangan dalam kehidupan pribadi mereka. *Work life balance* adalah keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan pribadi (Poulose & Susdarsan, 2021: 10).

Work life balance yang dimiliki oleh seseorang diharapkan dapat menjadi lebih produktif. Hal ini karena kondisi yang dirasakan orang tersebut cukup mendukung dan meningkatkan kepuasannya dalam melakukan pekerja. Berikut merupakan dimensi - dimensi untuk mengukur *work life balance* (Wardani dan Firmansyah, 2021: 9), yaitu. *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW) dan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL).

Work-life balance (WLB) merupakan kemampuan individu dalam mengelola keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Keseimbangan ini memungkinkan individu menjalankan peran kerja dan non-kerja tanpa konflik yang berlebihan. Dalam konteks industri perhotelan, khususnya hotel bintang 3, sistem kerja shift, jam kerja panjang, dan tuntutan pelayanan intensif sering kali mengganggu keseimbangan kehidupan karyawan, terutama Generasi Z yang sangat menghargai fleksibilitas dan kualitas hidup (Poulose & Sudarsan, 2021).

Secara teoritis, ketidakseimbangan *work-life balance* dapat memicu stres kerja, kelelahan emosional, serta ketidaknyamanan psikologis, yang pada akhirnya

meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Sebaliknya, *work-life balance* yang baik mampu menciptakan rasa nyaman, menurunkan tekanan kerja, dan meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu mendukung hubungan tersebut, menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Indonesia (Saleh Aruna Sidiq dan Sary Fetty Poerwita, 2025). Hasil serupa juga menyimpulkan bahwa *work-life balance* secara signifikan menurunkan *turnover intention* pada pekerja Generasi Z (Tanoto dan Tami, 2023; Al Ghifari et al., 2024). Selain itu, penelitian lain menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, meskipun dengan mekanisme mediasi yang berbeda (Damayanti dan Khatimah, 2025).

Selain *work-life balance*, motivasi kerja juga berperan penting dalam memengaruhi *turnover intention*. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2021 : 607). Indikator dari motivasi kerja yaitu Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, Kondisi kerja, Prestasi kerja, dan Pengakuan dari atasan (Putra et al, 2022: 71).

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak dan bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Teori kebutuhan dan teori motivasi menyatakan bahwa individu yang termotivasi akan menunjukkan tingkat keterlibatan, komitmen, dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dalam konteks

Generasi Z, motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek finansial, tetapi juga oleh pengakuan, peluang pengembangan diri, makna pekerjaan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika motivasi kerja tidak terpenuhi, karyawan cenderung mengalami kejenuhan dan kehilangan keterikatan emosional terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan *turnover intention*.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* di industri rumah sakit (Happy Martha et al., 2022). Hasil serupa juga, menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Desi Susanti dan Anik Hermingsih, 2021; Susanti dan Rizal, 2022). Penelitian lain juga menegaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi mampu menekan niat karyawan untuk keluar dari organisasi (Sadikin et al., 2023; Syahrani Wajid & Jeni Andriani, 2025).

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah budaya kerja. Budaya kerja merupakan sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama dalam organisasi dan menjadi pedoman perilaku karyawan (Suparyadi, 2022: 8). Adapun indikator-indikator budaya kerja sebagai berikut disiplin, keterbukaan, saling menghargai dan kerja sama (Nurhadijah, 2021: 8).

Budaya kerja merupakan sistem nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut bersama dalam organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak. Budaya kerja yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dalam industri perhotelan, budaya kerja yang kolaboratif, suportif, dan

adaptif sangat penting untuk menjaga stabilitas karyawan. Ketidaksesuaian antara budaya kerja organisasi dengan nilai dan ekspektasi Generasi Z dapat menimbulkan ketidaknyamanan, konflik psikologis, dan keinginan untuk berpindah kerja.

Penelitian terdahulu menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Happy Martha et al., 2022). Hal ini diperkuat oleh penelitian, yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention* (Avan dan Öcal, 2025; Noerchoidah, 2020). Penelitian lain juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada pekerja Generasi Z (Damayanti dan Khatimah, 2025).

Turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela karena pilihan pribadi (Ardan & Jaelani (2021: 4). *Turnover intention* memiliki tiga aspek, yaitu *Thinking of Quitting* (pikiran untuk keluar dari perusahaan), *Intention to Search* (intensi untuk mencari pekerjaan lain) dan *Intention to Quit* (intensi untuk keluar dari perusahaan) (Mobley dalam Ardan & Jaelani, 2021: 6).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaannya sendiri (Sujarwanta et al., 2025: 35). Kepuasan kerja meliputi enam dimensi yakni: Gaji, Pekerjaan itu sendiri, Promosi, Pengawasan, Kelompok kerja, dan Kondisi kerja (Luthans, 2022: 244).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi harapan dan kebutuhan individu (Sujarwanta et al., 2025). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung memiliki toleransi yang lebih besar terhadap tekanan kerja dan kekurangan organisasi. Secara teoritis, kepuasan kerja berperan sebagai *buffer* yang mampu memperlemah pengaruh *work-life balance* yang rendah, motivasi kerja yang menurun, serta budaya kerja yang kurang kondusif terhadap *turnover intention*. Sebaliknya, pada kondisi kepuasan kerja yang rendah, pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap *turnover intention* akan semakin kuat.

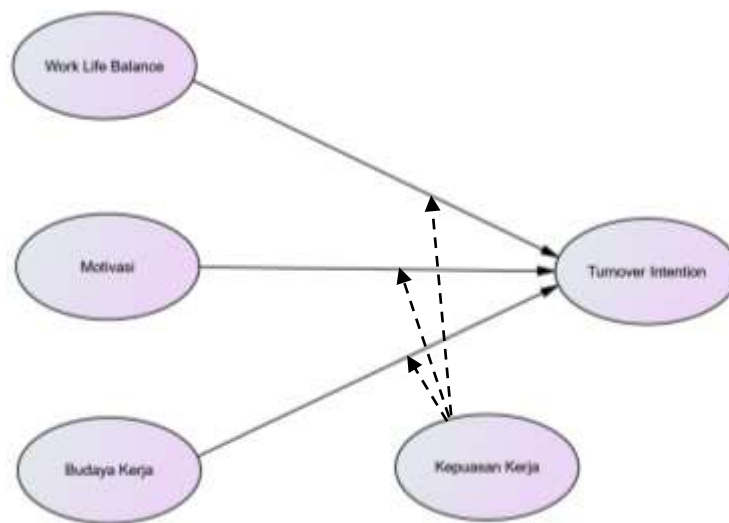
Hasil penelitian terdahulu mendukung peran strategis kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *intention to leave* dan menjadi jalur penting dalam hubungan *work-life balance* dan niat keluar (Nilawati et al., 2019). Penelitian lain juga menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* (Sari et al., 2024; Handayani et al., 2024).

Selain itu, sejumlah penelitian juga menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan budaya kerja terhadap *turnover intention*. Motivasi kerja yang tinggi terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya menurunkan niat untuk keluar dari organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh motivasi terhadap *turnover intention* (Pratama & Wulansari, 2022).

Di sisi lain, budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung kenyamanan, keterlibatan, dan rasa memiliki karyawan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan secara tidak langsung menekan turnover intention. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan budaya organisasi dengan niat keluar karyawan, di mana budaya kerja yang kuat memperkuat loyalitas melalui peningkatan kepuasan kerja (Putra & Dewi, 2021; Lestari et al., 2023). Selain itu, penelitian lain juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan sektor jasa, termasuk perhotelan (Sadikin et al., 2023; Nascar Aliefa Dhafaz et al., 2025). Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kepuasan kerja bukan hanya variabel hasil, tetapi juga berfungsi sebagai jalur mediasi penting dalam menjelaskan perilaku *turnover* karyawan

Oleh karena itu, dalam penelitian ini kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh *work-life balance*, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di hotel bintang 3 Kabupaten Pangandaran.

Dari pernyataan, maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. *Work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* pada karyawan generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran;
2. Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* pada karyawan generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran;
3. Budaya Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* pada karyawan generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran;
4. Kepuasan Kerja Memoderasi Pengaruh *Work-life balance*, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja terhadap *Turnover intention* pada karyawan generasi Z di hotel bintang 3 di Kabupaten Pangandaran.