

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Dasar

2.1.1. *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory dikembangkan oleh Blau (1964) sebagai salah satu perspektif utama dalam memahami hubungan sosial. Blau menekankan bahwa pertukaran sosial merupakan proses fundamental dalam kehidupan sosial yang membentuk hubungan antarindividu maupun antar kelompok. Pertukaran sosial melibatkan tindakan sukarela individu yang dimotivasi oleh ekspektasi akan manfaat di masa depan, dan berbeda dengan pertukaran ekonomi yang bersifat eksplisit, pertukaran sosial sering kali tidak memiliki batasan jelas mengenai kewajiban atau imbalan yang harus diberikan. Dalam konteks organisasi, *work life balance* yang diberikan kepada karyawan dapat dipandang sebagai bentuk manfaat atau penghargaan yang diterima, sehingga ketika karyawan merasa memperoleh dukungan dalam mengelola *work life balance*, mereka merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh organisasi. Hal ini menumbuhkan rasa kepercayaan dan kewajiban untuk membalas, sesuai prinsip timbal balik dalam *social exchange theory*.

Sebagai bentuk balasan atas manfaat tersebut, karyawan cenderung meningkatkan *job engagement*. Keterlibatan ini merupakan

wujud prinsip timbal balik, di mana karyawan memberikan kontribusi positif sebagai respons atas perlakuan adil dan dukungan dari organisasi. Dengan meningkatnya *job engagement*, keinginan karyawan untuk melakukan *turnover intention* pun menurun. Dengan demikian, *social exchange theory* menjelaskan bahwa dukungan terhadap *work life balance* dapat secara tidak langsung menurunkan *turnover intention* melalui peningkatan *job engagement*.

Ketika organisasi memberikan fleksibilitas dan dukungan agar karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan merasa dihargai dan memperoleh imbalan non-materiil berupa kesejahteraan psikologis. Hal ini memicu timbal balik berupa peningkatan *job engagement*, yaitu keterikatan emosional dan motivasi keterikatan emosional dan motivasi kerja yang lebih tinggi dari karyawan terhadap organisasinya. Pendekatan *social exchange theory* ini juga menegaskan bahwa hubungan sosial di tempat kerja bukan hanya soal transaksi ekonomi langsung, tetapi mencakup aspek-aspek seperti kepercayaan, solidaritas, dan kewajiban sosial yang berkembang seiring waktu. Karyawan yang merasakan manfaat dari *work life balance* secara sukarela membalas dengan keterlibatan yang lebih tinggi, sehingga memperkecil risiko *turnover*.

2.2 *Turnover Intention*

2.2.1 **Definisi Turnover Intention**

Turnover Intention didefinisikan pergerakan seorang tenaga kerja untuk keluar dari organisasi Wahyuni et al (2023). Menurut Mulang (2022) *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berpindah pekerjaan saat ini dan mencari pekerjaan baru di masa depan. Sedangkan menurut Sakti et al. (2024) *turnover intention* merupakan suatu bentuk keinginan terhadap arah pemikiran tentang hubungan di masa depan.

Turnover itu sendiri adalah proses di mana karyawan meninggalkan organisasi, baik secara sukarela maupun tidak. Menurut Cascio (2016), *turnover* mencakup pengunduran diri, perpindahan ke unit organisasi lain, pemecatan, atau bahkan kematian. Proses ini dapat memiliki dampak signifikan pada organisasi, termasuk biaya yang terkait dengan rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. *Turnover intention* di sisi lain mencerminkan tingkat kemungkinan seorang karyawan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja dan dukungan organisasi.

2.2.2 **Dimensi Turnover Intention**

Menurut Jaharuddin & Zainol (2019), terdapat tiga dimensi dari *turnover intention* yang terdiri dari :

a. Niat untuk meninggalkan pekerjaan

Dimensi ini memiliki indikator : keinginan untuk berhenti dari pekerjaan saat ini.

Mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan pekerjaan yang ada, sering kali disebabkan oleh ketidakpuasan atau masalah yang dihadapi di tempat kerja. Individu dalam situasi ini mungkin merasa bahwa pekerjaan saat ini tidak lagi memenuhi harapan atau kebutuhan mereka, sehingga mereka mempertimbangkan untuk mencari peluang lain.

b. Pencarian Pekerjaan lain

Dimensi ini memiliki indikator : mencari pekerjaan baru

Individu aktif mencari pekerjaan baru sebagai alternatif dari pekerjaan yang sedang dijalani. Yang mana dipicu oleh berbagai faktor seperti keinginan untuk mendapatkan lingkungan kerja yang lebih baik, peluang karir yang lebih menjanjikan atau kondisi kerja yang lebih mendukung.

c. Kesiadaan untuk berpindah

Dimensi ini memiliki indikator : kesiapan untuk berpindah ke perusahaan lain.

Kesiapan individu untuk berpindah ke perusahaan lain jika ada kesempatan yang lebih baik. Individu yang memiliki kesiadaan inni biasanya merasa bahwa mereka dapat menemukan pekerjaan

yang lebih sesuai dengan aspirasi dan tujuan karir mereka, serta lebih baik dalam hal kesejahteraan dan kepuasan kerja.

2.2.3. Penyebab dan Dampak *Turnover Intention*

Turnover intention sering kali bermula dari keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya karena ketidakpuasan terhadap berbagai aspek di tempat kerja. Salah satu faktor utama penyebab niat meninggalkan pekerjaan adalah rendahnya *workplace well-being*, di mana lingkungan kerja yang tidak nyaman atau kurang mendukung kesejahteraan mental dan fisik karyawan mendorong mereka untuk mempertimbangkan resign (Farahtilah et al., 2024). Selain itu, ketidakpuasan terhadap dukungan organisasi, ketidakjelasan jenjang karier, dan minimnya *work-life balance* memperkuat niat tersebut, terutama di kalangan generasi muda seperti Generasi Z (Puspita, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa niat keluar dari pekerjaan tidak selalu muncul tiba-tiba, melainkan melalui akumulasi ketidakpuasan yang dirasakan sehari-hari.

Selain berpikir untuk keluar, karyawan juga mulai aktif mencari peluang baru sebagai bentuk konkret dari *turnover intention*. Pencarian pekerjaan lain ini biasanya dilakukan secara sadar dan terencana, dengan motivasi utama mencari lingkungan kerja yang menawarkan kompensasi lebih baik, budaya kerja yang lebih positif, atau keseimbangan hidup yang lebih ideal (Firdaus & Lusiana, 2020). Dalam banyak kasus, pencarian ini dipicu oleh pengalaman kerja yang

penuh tekanan, kurangnya penghargaan, atau keterbatasan kesempatan berkembang di tempat kerja saat ini (Idam Wahyudi et al., 2024). Semakin kuat persepsi bahwa tempat kerja lain dapat memenuhi kebutuhan pribadi dan profesional mereka, semakin besar kemungkinan karyawan akan memutuskan untuk mencari opsi baru.

Kesediaan untuk pindah ke perusahaan lain juga merupakan bagian penting dalam memahami *turnover intention*. Menurut Herman et al. (2016) Karyawan yang memiliki keterlibatan rendah dengan pekerjaannya dan merasa tidak seimbang antara kehidupan pribadi dan profesional lebih rentan untuk bersedia berpindah. Bahkan penelitian dari Nurhidayati & Fajar Dini, (2023) mengatakan bahwa *work-life balance* yang buruk secara signifikan meningkatkan kesiapan karyawan untuk menerima tawaran dari perusahaan lain, terutama jika tawaran tersebut menjanjikan kondisi kerja yang lebih baik.

Menurut Firdaus & Lusiana, (2020) dampak *turnover intention* bagi organisasi antara lain :

- a. Meningkatkan beban biaya bagi perusahaan
- b. Adanya biaya merekrut karyawan
- c. Biaya melatih karyawan
- d. Tingkat tinggi kecelakaan pada karyawan baru

Dalam jangka panjang, angka *turnover* yang tinggi juga dapat merusak reputasi perusahaan sebagai tempat kerja, membuat sulit untuk

menarik talenta baru yang berkualitas. Oleh karena itu, *turnover intention* perlu dipahami sebagai hasil akumulasi ketidakpuasan di lingkungan kerja. Faktor – faktor seperti ketidakadilan organisasi, tekanan kerja yang tinggi, serta ketidakseimbangannya *work-life balance* menjadi pemicu utama yang mempercepat niat karyawan untuk pindah.

2.3. *Work-life balance*

2.3.1 Definisi *Work-life balance*

Work-life balance merupakan suatu keadaan dimana karyawan kemampuan untuk mengatur komitmen dalam pekerjaan, kehidupan pribadi dan tanggung jawab lainnya sehingga tidak menimbulkan permasalahan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja namun dapat meningkatkan motivasi, produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi (Suifan, Abdallah, & Diab, 2016) dalam (Lestari & Margaretha, 2021). *Work-life balance* merupakan salah satu faktor yang berdampak terhadap loyalitas, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan terhadap perusahaan.

Work-life balance adalah konsep luas yang melibatkan pengaturan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karier dan ambisi) di satu sisi dan kehidupan (kebahagian, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spritual) di sisi lain. Menurut Ninaus et al (2021) dalam (Mulang, 2022) *work-life balance* adalah kondisi dimana individu dapat berkomitmen pada pekerjaan dan keluarga serta bertanggung jawab atas aktivitas yang tidak terkait dengan pekerjaan. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah kondisi di mana seseorang dapat menetapkan prioritas dan berkomitmen pada pekerjaan dan keluarga serta merasakan kepuasan dalam peran tersebut.

Kesimbangan kehidupan profesional dan pribadi yang dijalankan dengan tetap memperhatikan tanggung jawab di luar dan di dalam perusahaan. Terdapat berbagai macam manfaat *work-life balance* yang dapat dirasakan oleh karyawan seperti meningkatnya komitmen kerja, kepuasan kerja, absensi, *work engagement*, produktivitas, otonomi kerja, menurunkan tingkat kecelakaan kerja, konflik keluarga, dan lain sebagainya.

2.3.2. Dimensi *Work-life balance*

Dimensi untuk mengukur *work-life balance* menurut Fisher (dalam (Smeltzer et al., 2016):

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

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, beban kerja yang tinggi atau jam kerja yang panjang dapat membuat seseorang kesulitan untuk mengalokasikan waktu bagi keluarga, teman, maupun aktivitas pribadi lainnya.

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

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu berdampak pada aktivitas dan kinerja di dunia kerja. Misalnya,

masalah keluarga atau kondisi kesehatan pribadi yang kurang baik dapat mengganggu konsentrasi dan produktivitas saat bekerja.

3) *Work/Personal Life Enhancement* (WPLE)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi dan pekerjaan saling memperkuat satu sama lain. Sebagai contoh, seseorang yang memiliki kehidupan pribadi yang bahagia cenderung membawa energi positif ke dalam pekerjaannya, sehingga meningkatkan performa dan keterlibatan di tempat kerja.

2.3.3. Penyebab dan Dampak *Work-life balance*

Work-life balance merupakan situasi yang mengacu pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan seseorang dalam situasi yang sama dan berkaitan erat dengan jam kerja, keleluasan kerja, kemakmuran, dan keluarga. Karyawan yang tidak dapat menjalankan dan mengatur tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan keluarga dapat berakibat pada pekerjaan sehingga menimbulkan masalah antara kehidupan keluarga dan karier pekerjaan Aulia (dalam Puspita, 2024).

Tercapainya *work-life balance* pada seorang karyawan tentu tidak terjadi begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling berkaitan. Menurut Lestari & Margaretha (2021), terdapat beberapa aspek yang memengaruhi *work-life balance* generasi Y, yaitu beban kerja tinggi, tekanan waktu, serta tidak fleksibelnya jadwal kerja yang membuat karyawan kesulitan menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini diperkuat oleh Mulang

(2022) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi juga berperan penting dalam *work-life balance* karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan adil dalam hal pembagian tugas, waktu kerja, dan kesempatan pengembangan diri cenderung memiliki persepsi keseimbangan kerja yang lebih baik.

Selain itu, menurut Idam Wahyudi et al., (2024) faktor lain yang mempengaruhi *work-life balance* juga datang dari sisi individu, yaitu :

- a. Usia
- b. Status pernikahan
- c. Pendapatan
- d. Kondisi psikologis karyawan

Adanya dukungan sosial dari lingkungan sekitar, termasuk rekan kerja dan atasan, juga menjadi penentu utama seberapa jauh seorang karyawan mampu menjaga keseimbangan antara dua aspek kehidupannya.

Work-life balance yang baik membawa berbagai dampak positif, baik untuk karyawan secara individu maupun untuk organisasi tempatnya bekerja. Berdasarkan penelitian Rizqiyah (2024), *work-life balance* yang berhasil dicapai karyawan akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, loyalitas terhadap perusahaan, serta semangat kerja yang lebih tinggi. Selain itu, keseimbangan hidup yang sehat juga berkontribusi pada kualitas kesehatan mental,

kepuasan dalam hubungan keluarga, serta kesejahteraan secara umum. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sering kali memicu kelelahan, stress berkepanjangan, dan bahkan keinginan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan.

2.4. Job Engagement

2.4.1. Definisi *Job Engagement*

Job Engagement atau keterikatan kerja merupakan suatu desain yang mengacu pada keterlibatan dan antusiasme seorang karyawan dalam bekerja. Menurut Juwita (2021) dalam (Amelia & Nugroho, 2024) *job engagement* adalah perasaan terikat dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi. *Job Engagement* adalah seorang karyawan yang terlibat penuh dan bermotivasi tinggi dalam pekerjaan yang berhubungan dengan organisasi dalam waktu yang lama. Sedangkan Amelia & Nugroho, (2024) menggambarkan *job engagement* sebagai keterlibatan penuh karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan mereka, yang membuat mereka merasa pekerjaan itu bagian penting dalam hidupnya. Hayward et al. (2015) dalam Amelia & Nugroho, (2024) menekankan bahwa *job engagement* terjadi ketika seseorang membawa seluruh dirinya ke dalam pekerjaan secara fisik bekerja keras, secara kognitif fokus, dan secara emosional terhubung dengan peran kerjanya.

2.4.2. Dimensi *Job Engagement*

Aspek-aspek dari *job engagement* menurut Akbar Ramadhan et al. (2021) terdiri dari tiga aspek, yaitu :

1) Aspek kekuatan (*vigor*)

Vigor merujuk pada tingkatan energi dan ketahanan yang dimiliki individu saat menjalankan tugas pekerjaan yang mencakup semangat tinggi dan motivasi. Aspek ini mencerminkan kemampuan untuk tetap fokus dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi hambatan.

2) Aspek dedikasi (*dedication*)

Dedikasi menggambarkan keterikatan emosional dan komitmen individu terhadap pekerjaan mereka yang mencakup rasa bangga saat melakukan pekerjaan. Aspek ini mencakup keinginan untuk berkontribusi secara positif terhadap tim dan organisasi.

3) Aspek keasyikan (*absorption*)

Absorption adalah keadaan di mana individu sepenuhnya terlibat dan terfokus pada pekerjaan mereka, yang mencakup pengalaman mendalam saat bekerja. Aspek ini mencerminkan keterlibatan yang mendalam, di mana individu merasa “hilang” dalam pekerjaan mereka dan menikmati setiap momen yang dihabiskan untuk menyelesaikan tugas.

2.4.3. Penyebab dan Dampak *Job Engagement*

Job engagement atau keterikatan kerja merupakan kondisi di mana karyawan menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan mereka. Menurut Tkalac (dalam Mulang, 2022) karyawan dengan tingkat keterikatan tinggi umumnya memiliki keyakinan kuat terhadap kemampuan dirinya, serta memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sihag (dalam Mulang, 2022) yang menekankan bahwa keterikatan kerja adalah sikap positif yang tercermin dalam tiga komponen utama: vigor (semangat yang tinggi), dedication (dedikasi penuh), dan absorption (penyerapan total dalam pekerjaan). Keterlibatan ini bersifat konsisten dan tulus, tidak bergantung pada kondisi atau situasi tertentu.

Beberapa faktor yang berperan dalam meningkatkan *job engagement* antara lain adalah adanya dukungan yang kuat dari manajemen, lingkungan kerja yang positif, serta pengakuan terhadap pencapaian karyawan. Dukungan tersebut membuat karyawan merasa dihargai dan dipahami, yang akhirnya memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi.

Keterlibatan kerja juga berdampak langsung pada hasil kerja. Semakin tinggi tingkat keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya, semakin baik pula kinerjanya. Individu yang merasa pekerjaannya penting bagi kehidupan mereka akan menunjukkan dedikasi yang lebih

besar, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Selain itu, keterlibatan kerja akan semakin meningkat ketika organisasi menciptakan situasi kerja yang mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Juwita (2021), disebutkan bahwa karyawan dengan tingkat *job engagement* yang tinggi dalam hal mencurahkan tenaga, pikiran, semangat, dan usaha untuk menyelesaikan tugas cenderung tidak memiliki keinginan untuk mengundurkan diri dari organisasi. Ini menunjukkan bahwa *engagement* tidak hanya berdampak pada kinerja tetapi juga berpendapat dalam menekan *turnover intention*.

Tindakan pemimpin memegang peranan penting dalam mengembangkan *job engagement*. Berdasarkan Bakker & Albrecht (2018) ada beberapa strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan *engagement*, yaitu:

- a. Menyediakan sumber daya organisasi.
- b. Menciptakan iklim organisasi yang mendukung *engagement*.
- c. Menggunakan pendekatan *top-down*.
- d. Memberikan dukungan dan otonomi.

Selain itu, keuntungan yang diperoleh organisasi dari karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi menurut Bakker & Albrecht (2018) antara lain :

- a. Produktivitas yang lebih tinggi karena karyawan lebih bersemangat dan fokus dalam menyelesaikan tugas.
- b. Meningkatnya kreativitas dan inovasi, di mana karyawan lebih aktif berbagi ide dan menghasilkan solusi inovatif untuk berbagai permasalahan.
- c. Kepuasan dan kebahagiaan kerja yang memperkuat loyalitas dan mengurangi tingkat *turnover*.
- d. Lingkungan kerja yang kondusif, yang mendukung kolaborasi, inovasi, serta membangun hubungan yang harmonis antara karyawan dan organisasi.
- e. Pencapaian target organisasi karena karyawan yang *engaged* lebih berkontribusi dalam mencapai tujuan individu, tim, maupun keseluruhan organisasi, sehingga memperkuat keunggulan kompetitif.

2.5. Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Jaharuddin & Zainol (2019) dengan judul “*The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention*”. Tujuan utama dari penelitian ini untuk memahami secara menyeluruh hubungan antara *work-life balance*, *job engagement*, dan *turnover intention* pada karyawan eksekutif di Klang Valley, Malaysia. Menggunakan analisis regresi berganda dan menggunakan uji sobel untuk analisis mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan berdampak langsung pada meningkatnya stres,

menurunkan keterlibatan kerja, dan mendorong niat untuk *resign*. Meskipun keterlibatan kerja berhubungan negatif dengan *turnover intention*, variabel ini tidak berperan sebagai perantara antara *work-life balance* dan keinginan keluar. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar perusahaan menerapkan kebijakan *work-life balance* yang mendukung kesejahteraan karyawan, terutama untuk memenuhi ekspektasi fleksibilitas kerja yang tinggi dari generasi milenial, guna menjaga keterlibatan dan menurunkan tingkat *turnover*.

Penelitian yang dilakukan Madara & Dissanayaka Anupama (2023) dengan judul “*Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction of Employees in Western Province of Sri Lanka*”. Tujuan utama dari penelitian ini untuk mengidentifikasi sejauh mana *work-life balance* mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan terutama di sektor perbankan publik di wilayah tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Penelitian ini menegaskan bahwa upaya organisasi dalam menciptakan *work-life balance* akan meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak positif pada efisiensi serta efektivitas kerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya organisasi untuk memperhatikan kebijakan dan praktik yang mendukung *work-life balance*, karena ini secara langsung berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari & Margaretha (2021) dengan judul “*Work-life balance, Job Engagement and Turnover Intention: Experience*

from Y Generation Employees” bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis bagaimana *work-life balance* mempengaruhi *job engagement* dan *turnover intention* di kalangan generasi Y di Kota Bandung. Analisis data menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja, sehingga memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak serta merta meningkatkan tingkat keterlibatan mereka. Namun, *work-life balance* terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, artinya semakin baik *work-life balance* yang dirasakan karyawan, semakin kecil keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan temuan ini, penelitian merekomendasikan agar perusahaan lebih memperhatikan pengaturan jam kerja dan pemberian cuti sesuai dengan ketentuan yang berlaku, mengurangi beban lembur yang berlebihan, serta mempertimbangkan untuk merekrut tambahan karyawan guna meringankan beban kerja.

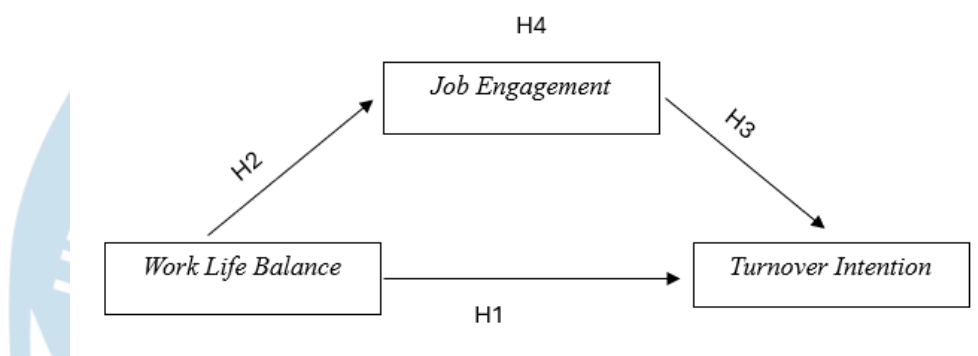
Penelitian yang dilakukan oleh Aynul & Suaedi (2024) dengan judul “*The Role of Job Engagement in Mediating Work Life Balance in Turnover Intention*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *job engagement* pada karyawan generasi Z di Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik analisis hipotesis dan analisis mediasi atau path analysis, di mana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh secara tidak langsung terhadap penurunan *turnover intention*, dimana *job engagement*

berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan *work life balance* tidak hanya berdampak pada keterlibatan kerja karyawan, tetapi juga mampu mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya perhatian terhadap kebijakan *work life balance* dan penguatan *job engagement* demi menekan *turnover intention* di kalangan karyawan generasi Z.

Penelitian yang dilakukan oleh Mulang (2022) dengan judul “*Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention*” bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan keseimbangan kehidupan-kerja terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan niat untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer berupa kuesioner yang diisi oleh 70 karyawan PT. BSB-Kalla Group, serta dianalisis menggunakan SEM dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan keseimbangan kerja-hidup berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap keterikatan karyawan maupun niat keluar. Namun, keterikatan karyawan tidak dapat menjadi variabel mediasi antara keadilan organisasi dan keseimbangan kerja-hidup terhadap niat keluar. Secara tidak langsung, kedua variabel independen tersebut justru berpengaruh negatif terhadap niat keluar jika dimediasi oleh keterikatan karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, peneliti merekomendasikan agar perusahaan meningkatkan penerapan keadilan

organisasi dan menciptakan keseimbangan kerja-hidup bagi setiap karyawan untuk menurunkan niat keluar, serta memperhatikan upaya peningkatan keterikatan karyawan meskipun variabel ini belum terbukti sebagai mediator yang efektif dalam penelitian.

2.6. Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber : (Jaharuddin & Zainol, 2019)

2.7. Hipotesis

Menurut Mulang (2022) *work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya secara efektif sehingga tercipta kepuasan dalam menjalankan peran-peran tersebut. Sementara itu, *turnover intention* menurut Novitasari & Dessyarti (2022) adalah keinginan atau rencana karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya sebagai respons terhadap ketidakpuasan atau ketidakseimbangan dalam aspek kerja dan kehidupan pribadi.

Berdasarkan teori di atas, beberapa peneliti menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Menurut Tereza et al., (2023) bahwa *work-life balance* yang buruk dapat meningkatkan *turnover intention* karena karyawan merasa beban kerja yang berlebihan menanggung kehidupan pribadi, sehingga memicu keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih seimbang. Semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, semakin rendah keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. Ketidakseimbangan *work-life balance* dapat menimbulkan stres, menurunkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan *turnover intention* karyawan (Lestari & Margaretha, 2021).

Jika ditinjau dari sudut pandang *social exchange theory* (Blau, 1964), hubungan antara organisasi dan karyawan bersifat timbalik balik. Ketika organisasi memberikan dukungan seperti *work-life balance* yang baik, karyawan akan membalasnya dengan sikap positif, seperti komitmen dan keinginan untuk bertahan. Sebaliknya, jika dukungan tersebut tidak dirasakan, karyawan cenderung menarik diri, salah satunya melalui niat untuk *resign*.

Selaras *Worklife balance* berfungsi sebagai sumber daya yang membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan. Keseimbangan yang baik dapat mengurangi kelelahan dan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga menurunkan niat untuk mengundurkan diri (Sjahrudin et.al., 2016). Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1 : *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan.

Work-life balance diartikan sebagai kemampuan seseorang pekerja untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya, sehingga pekerja dapat tetap terlibat dalam pekerjaan sekaligus menjalankan peran dalam keluarga dan aktivitas di luar pekerjaannya (Novitasari & Dessyarti, 2022). *Job engagement* diartikan sebagai tingkat keterikatan emosional, antusiasme, dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari semangat, energi, dan upaya yang dicurahkan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya (Juwita, 2021).

Berdasarkan teori yang telah diuraikan sebelumnya, beberapa penelitian terdahulu mendukung bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh terhadap *job engagement* karyawan. Ketika karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih fokus, antusias, serta menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa *work-life balance* yang baik mampu menurunkan stres kerja dan menciptakan kondisi psikologis yang mendukung peningkatan *engagement* (Urba & Soetjningsih, 2022). Selain itu Rizqiyah (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa dimensi-dimensi *work-life balance*, seperti *personal life enhancement of work*, memiliki kontribusi besar terhadap *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang merupakan komponen utama dalam *job engagement*, meskipun pengaruhnya tidak terlalu signifikan secara statistik tetapi tetap menunjukkan kecenderungan positif.

Jika dilihat dari perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), ketika organisasi memberikan dukungan berupa keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, karyawan akan merasakan adanya pertukaran yang adil. Hal ini mendorong mereka untuk merespons secara positif melalui sikap yang lebih terlibat, semangat kerja yang tinggi, serta loyalitas terhadap organisasi. Dengan kata lain, ketika organisasi memenuhi kebutuhan karyawan di luar pekerjaan, karyawan membalasnya dengan peningkatan keterlibatan kerja. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2 : *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *Job Engagement* pada karyawan.

Menurut Owens et al. (2016) menyebutkan bahwa *job engagement* ditandai dengan tingginya level antusiasme, fokus, serta keterikatan emosional terhadap tugas yang dijalankan. Di sisi lain, *turnover intention* diartikan sebagai niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela. Safitri & Suharnomo (2022) menjelaskan bahwa niat keluar seringkali timbul karena adanya ketidakpuasan, tekanan kerja, atau hilangnya rasa memiliki terhadap organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa tingkat *job engagement* yang tinggi secara signifikan dapat menurunkan *turnover intention*. Mardikaningsih & Arifin (2022) menemukan bahwa keterlibatan karyawan berperan penting dalam menekankan keinginan untuk keluar dari organisasi, karena individu yang terlibat cenderung merasa memiliki dan lebih

bertanggung jawab atas pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Purwoasih & Nugrohoseno (2014) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang inklusif dapat mendorong peningkatan *employee engagement*, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan mengurangi intensi *resign*. Jika dikaitkan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964)b, keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mencerminkan respons positif atas perlakuan atau dukungan yang diberikan oleh organisasi. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan memiliki hubungan timbal balik yang adil, mereka cenderung membalasnya dengan meningkatkan keterlibatan dan menunjukkan loyalitas. Sebaliknya, rendahnya job engagement dapat menandakan hubungan pertukaran yang tidak seimbang, yang dapat mendorong munculnya niat untuk keluar dari organisasi. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 3 : *Job Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan

Definisi *work-life balance* adalah kesimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang baik memungkinkan seseorang menjalankan perannya di kedua aspek tersebut secara optimal tanpa mengorbankan salah satunya (Mulang, 2022). *Job engagement* merujuk pada sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, penuh energi, dan berdedikasi terhadap pekerjaannya (Lestari & Margaretha, 2021). Sementara itu, *turnover intention* adalah niat atau kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela karena alasan internal maupun eksternal (Novitasari & Dessyarti, 2022).

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa *job engagement* dapat menjadi jembatan atau mediator dalam hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Sjahrudin et al., (2016) menjelaskan bahwa *work-life balance* yang baik secara tidak langsung menurunkan *turnover intention* dengan cara meningkatkan *job engagement* terlebih dahulu. Penelitian Mulang (2022) menegaskan bahwa *work-life balance* tidak hanya berdampak langsung pada *turnover intention*, tetapi pengaruhnya menjadi lebih kuat melalui variabel mediasi berupa *job engagement*. Karyawan generasi milenial yang mendapatkan fleksibilitas dalam pekerjaannya terbukti memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, yang pada akhirnya menurunkan keinginan untuk *resign*.

Jika dikaitkan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), hubungan antara organisasi dan karyawan adalah bentuk pertukaran timbal balik. Ketika organisasi memenuhi kebutuhan karyawan dalam hal ini melalui keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi maka karyawan akan memberikan balasan dalam bentuk keterlibatan kerja yang tinggi. Keterlibatan ini selanjutnya menciptakan loyalitas dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, *job engagement* menjadi bentuk respon positif terhadap dukungan organisasi, yang memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4 : *Job engagement* memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan