

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

Keseimbangan kehidupan kerja atau *Work-Life Balance* (WLB) merupakan konsep yang semakin relevan dalam kajian manajemen sumber daya manusia modern. Perubahan struktur organisasi, tuntutan produktivitas yang tinggi, perkembangan teknologi komunikasi, serta meningkatnya ekspektasi individu terhadap kualitas hidup menyebabkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin kabur. Dalam kondisi demikian, kemampuan individu untuk menjaga keseimbangan antara dua domain tersebut menjadi faktor krusial yang memengaruhi kesejahteraan psikologis maupun keberlanjutan kariernya.

Fisher et al. (2020) mendefinisikan keseimbangan kehidupan kerja sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen kerja, keluarga, serta tanggung jawab non-kerja lainnya secara proporsional dan harmonis. Definisi ini menekankan bahwa keseimbangan tidak selalu berarti pembagian waktu yang sama, tetapi lebih pada persepsi individu mengenai kecukupan dan keselarasan antara peran-peran yang dijalankan. Greenhaus dan Allen juga menjelaskan bahwa *Work-Life Balance* mencerminkan tingkat keterlibatan dan kepuasan yang seimbang dalam peran pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan konflik peran yang minimal.

Menurut Jeffrey H. Greenhaus dan Tammy D. Allen (2011), Work Life Balance merupakan tingkat keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran pekerjaan maupun kehidupan pribadi yang dapat berjalan secara seimbang.

Penelitian yang lebih baru menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi (Wayne et al., 2017). Organisasi yang mampu menyediakan kebijakan yang mendukung Work Life Balance cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah.

Secara teoritis, konsep ini dapat dijelaskan melalui *Role Theory*. Teori ini menyatakan bahwa setiap individu menjalankan berbagai peran sosial secara simultan, seperti peran sebagai pekerja, anggota keluarga, dan bagian dari komunitas sosial. Ketika tuntutan dari satu peran mengganggu peran lainnya, maka terjadi konflik peran (*role conflict*). Konflik ini dapat menimbulkan stres, kelelahan emosional, dan penurunan kinerja. Sebaliknya, ketika peran-peran tersebut saling mendukung, individu akan mengalami peningkatan kesejahteraan dan motivasi kerja.

2.1.1.1 Dimensi Utama *Work-Life Balance*

Menurut Fisher et al., keseimbangan kehidupan kerja terdiri dari empat dimensi utama. Dimensi pertama adalah *Work Interference with Personal Life (WIPL)*, yaitu kondisi di mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi individu. Contohnya adalah jam kerja panjang, lembur yang berlebihan, atau tekanan pekerjaan yang terbawa hingga ke rumah. Dimensi kedua adalah *Personal Life Interference with Work (PLIW)*, yang menggambarkan situasi ketika masalah pribadi atau keluarga memengaruhi performa kerja. Dimensi

ketiga adalah *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*, yakni kondisi di mana kehidupan pribadi yang harmonis memberikan energi positif bagi pekerjaan. Dimensi keempat adalah *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*, yaitu ketika pengalaman kerja meningkatkan kualitas kehidupan pribadi, misalnya melalui peningkatan keterampilan, pendapatan, atau rasa percaya diri.

Keempat dimensi tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja bukan hanya berkaitan dengan konflik, tetapi juga potensi saling memperkaya antara dua domain kehidupan.

2.1.1.2 Konteks Industri Hotel

Dalam industri perhotelan, keseimbangan kehidupan kerja memiliki karakteristik yang unik. Operasional hotel berlangsung selama 24 jam dengan sistem rotasi *shift*, termasuk pada akhir pekan dan hari libur nasional. Pada periode *high season*, seperti musim liburan dan hari besar keagamaan, intensitas kerja meningkat secara signifikan. Kondisi ini dapat memperbesar kemungkinan terjadinya *WIPL*, khususnya bagi karyawan tetap yang telah bekerja lebih dari dua tahun dan memiliki tanggung jawab keluarga yang lebih kompleks.

Di hotel-hotel yang beroperasi di Yogyakarta, dinamika pariwisata yang fluktuatif turut memengaruhi beban kerja karyawan. Ketika keseimbangan ini tidak terjaga, karyawan berpotensi mengalami kelelahan (*burnout*), penurunan kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan niat untuk keluar dari organisasi.

2.1.2 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan variabel sentral dalam studi perilaku organisasi. Edwin A. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya.

Robbins dan Judge menyatakan bahwa *Job Satisfaction* adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Sikap ini mencerminkan perbandingan antara harapan individu dengan realitas yang diterima dalam pekerjaan. Apabila hasil evaluasi menunjukkan kesesuaian atau melebihi harapan, maka kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan akan menimbulkan ketidakpuasan.

Menurut Paul E. Spector (1997), *Job Satisfaction* merupakan tingkat perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh penting terhadap komitmen organisasi, kinerja karyawan, serta niat keluar dari organisasi (Judge et al., 2017). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi.

Teori Dua Faktor Herzberg membedakan antara faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung

jawab, dan peluang berkembang. Faktor higienis meliputi gaji, kondisi kerja, hubungan antar rekan kerja, dan kebijakan organisasi. Ketidacukupan faktor higienis menyebabkan ketidakpuasan, sedangkan keberadaan faktor motivator meningkatkan kepuasan.

2.1.2.1 Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam pekerjaan maupun lingkungan organisasi. Menurut Edwin A. Locke (1976), kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya, yang kemudian berkembang dalam berbagai penelitian modern yang mengidentifikasi faktor-faktor penentunya. Salah satu faktor utama adalah kompensasi, di mana karyawan akan merasa lebih puas apabila imbalan yang diterima dianggap adil dan sesuai, sebagaimana didukung oleh penelitian Timothy A. Judge et al. (2017).

Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif juga berperan penting, di mana menurut Arnold B. Bakker dan Demerouti (2017) dalam *Job Demands-Resources Model*, ketersediaan sumber daya kerja seperti dukungan organisasi dan kondisi kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja. Faktor hubungan interpersonal juga turut memengaruhi, di mana hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan dapat meningkatkan kenyamanan dan keterikatan karyawan, sebagaimana dijelaskan oleh James H. Greenhaus dan Allen (2011). Selanjutnya, kepemimpinan yang suportif dan partisipatif juga terbukti meningkatkan kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian Eva K. K. S. Wong et al. (2020). Di samping itu,

kesempatan pengembangan karier menjadi faktor penting lainnya, di mana organisasi yang menyediakan jalur karier yang jelas cenderung memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan yang lebih tinggi (Michael Armstrong, 2014).

Tidak kalah penting, keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) juga menjadi determinan utama kepuasan kerja, karena kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi akan meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka, sebagaimana ditunjukkan oleh Jeffrey H. Greenhaus et al. (2003) serta diperkuat oleh penelitian Nair et al. (2021).

Berdasarkan berbagai teori dan temuan empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik yang saling berinteraksi, sehingga organisasi perlu mengelola faktor-faktor tersebut secara holistik untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus mendukung keberlangsungan kinerja organisasi.

2.1.2.2 Kepuasan Kerja sebagai Mekanisme Mediasi

Kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi. Secara psikologis, kepuasan kerja berfungsi sebagai evaluasi kognitif dan afektif terhadap pengalaman kerja. Ketika karyawan merasakan keseimbangan kehidupan kerja yang baik, mereka akan mengevaluasi organisasi secara positif, sehingga tingkat kepuasan meningkat. Kepuasan inilah yang kemudian menurunkan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

2.1.3 Niat Keluar (*Turnover Intention*)

Niat keluar (*Turnover Intention*) merupakan kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dalam waktu tertentu. Menurut Richard P. Tett dan John P. Meyer (1993), *Turnover Intention* didefinisikan sebagai probabilitas subjektif individu untuk keluar dari organisasi. Konsep ini menjadi penting karena berbagai penelitian menunjukkan bahwa niat keluar merupakan prediktor kuat terhadap perilaku turnover aktual.

Secara konseptual, proses munculnya niat keluar dijelaskan oleh Mobley (1977), yang menyatakan bahwa keputusan untuk keluar diawali dari evaluasi terhadap pekerjaan, munculnya ketidakpuasan, munculnya pikiran untuk keluar, pencarian alternatif pekerjaan, hingga keputusan akhir untuk berhenti. Model ini menegaskan bahwa *Turnover Intention* merupakan tahapan psikologis yang krusial sebelum terjadinya perilaku keluar secara nyata.

Dalam perkembangan penelitian terkini, *Turnover Intention* tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja, tetapi juga oleh faktor lain seperti komitmen organisasi, *Work Life Balance*, serta kondisi lingkungan kerja. Studi oleh Hom et al. (2017) menunjukkan bahwa niat keluar dipengaruhi oleh kombinasi faktor psikologis dan organisasi yang saling berinteraksi dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

2.1.3.1 Proses Psikologis Terjadinya Niat Keluar

Proses psikologis terjadinya *Turnover Intention* dimulai dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya, khususnya ketika terjadi ketidaksesuaian

antara harapan dan kondisi kerja yang dirasakan. Ketidakpuasan tersebut kemudian memicu munculnya pikiran untuk keluar (*thinking of quitting*), yang selanjutnya berkembang menjadi perilaku pencarian alternatif pekerjaan (*job search behavior*). Apabila individu menemukan peluang kerja yang dianggap lebih menguntungkan, maka intensi untuk keluar akan semakin kuat dan berujung pada keputusan aktual untuk meninggalkan organisasi. Model ini menunjukkan bahwa niat keluar bukanlah keputusan yang muncul secara tiba-tiba, melainkan melalui tahapan kognitif yang sistematis.

2.1.3.2 Dampak bagi Industri Hotel

Dalam konteks industri perhotelan, Turnover Intention menjadi isu strategis karena tingginya ketergantungan pada kualitas layanan (*service quality*) yang dihasilkan oleh karyawan. Kehilangan karyawan tetap dengan masa kerja ≥ 2 tahun dapat berdampak signifikan terhadap operasional hotel, karena karyawan berpengalaman memiliki pengetahuan prosedural, keterampilan interpersonal, serta pemahaman budaya organisasi yang tidak mudah digantikan. Selain itu, tingginya turnover juga meningkatkan biaya organisasi, terutama terkait proses rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi karyawan baru. Oleh karena itu, pengelolaan faktor-faktor yang memengaruhi niat keluar menjadi penting untuk menjaga stabilitas tenaga kerja dalam industri perhotelan.

2.1.4 Hubungan *Work-Life Balance* terhadap Niat Keluar

Hubungan antara Work Life Balance dan Turnover Intention dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Peter M. Blau (1964), yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja, karyawan akan merespons dengan sikap positif seperti loyalitas dan keinginan untuk bertahan. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan stres kerja dan mendorong munculnya niat keluar. Temuan ini didukung oleh penelitian **Kundu et al. (2017)** dan **Nair et al. (2021)** yang menunjukkan bahwa Work Life Balance berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention.

2.1.5 Hubungan *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Work Life Balance juga memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil, sehingga meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Jeffrey H. Greenhaus et al. (2003) yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kualitas hidup dan kepuasan kerja. Penelitian empiris terbaru juga menunjukkan bahwa Work Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction.

2.1.6 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Niat Keluar

Kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor utama Turnover Intention. Menurut Edwin A. Locke (1976), kepuasan kerja mencerminkan keadaan emosional positif terhadap pekerjaan. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi dan keinginan untuk bertahan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja akan meningkatkan kemungkinan munculnya niat keluar. Model ini diperkuat oleh Mobley, W. H. (1977) serta penelitian meta-analisis oleh Richard P. Tett dan John P. Meyer (1993) yang menunjukkan hubungan negatif antara kepuasan kerja dan niat keluar.

2.1.7 Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Penelitian ini mengasumsikan bahwa pengaruh Work Life Balance terhadap Turnover Intention tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme mediasi Job Satisfaction. Work Life Balance yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu, yang kemudian berdampak pada penurunan niat keluar. Dengan demikian, Job Satisfaction berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara kondisi kerja dan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Model mediasi ini didukung oleh pendekatan analisis mediasi dari **Andrew F. Hayes (2013)** serta penelitian empiris seperti **Kundu et al. (2017)** yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan signifikan dalam memediasi hubungan antara Work Life Balance dan Turnover Intention.

2.2. Penelitian terdahulu

Judul dan peneliti jurnal	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
"Work-Life Balance and Its Impact on Turnover Intention of Married Female Academics in Malaysia: The Mediating Role of Job Satisfaction" (Nair et al. 2021)	Keseimbangan kehidupan kerja (independen), niat keluar (dependen), kepuasan kerja (mediator)	Kuantitatif dengan survei pada akademisi perempuan yang sudah menikah di Malaysia	Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat keluar. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial.
"Work-Life Balance and Employees' Intention to Quit: Mediating Role of Job Satisfaction" (Kundu, Mehra, dan Mor, 2017)	Keseimbangan kehidupan kerja (independen), niat keluar (dependen), kepuasan kerja (mediator)	Kuantitatif dengan survei pada 226 organisasi di India	Keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat keluar dan kepuasan kerja bertindak sebagai mediator parsial.
"The Impact of Work-Life Balance on Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention; The Moderating Role of Continuance Commitment" (Fayyazi dan Aslani, 2015)	Keseimbangan kehidupan kerja (independen), kepuasan kerja (mediator), niat keluar (dependen)	Kuantitatif dengan survei pada karyawan	Keseimbangan kehidupan kerja memiliki hubungan negatif dengan niat keluar dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan ini.
Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Generasi Z (Nadia Soleha & Diah Retno Wulandaru, 2025)	Work-Life Balance (independen), Turnover Intention (dependen), Job Satisfaction (mediator)	Pendekatan kuantitatif dengan survei terhadap 125 responden Generasi Z dari berbagai sektor, dianalisis dengan <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i> .	Work-Life Balance tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap Turnover Intention, namun berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction. Kepuasan kerja selanjutnya menurunkan Turnover Intention, sehingga Job Satisfaction memediasi hubungan tersebut.

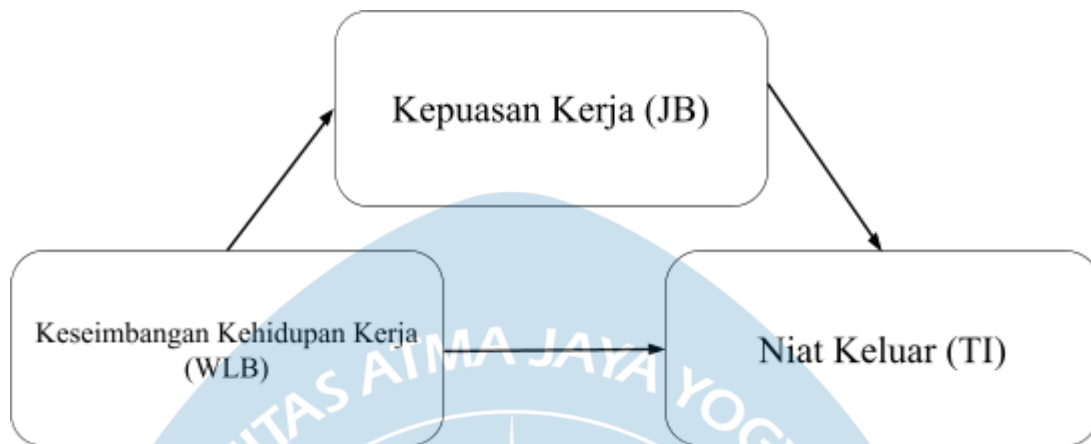
The Influence of Work-Life Balance and Job Satisfaction on Turnover Intention Among Generation Z Employees at Four Points by Sheraton Jakarta, Thamrin (Renu Fara Dea & Youmil Abrian, 2025)	Work-Life Balance (independen), Job Satisfaction (independen), Turnover Intention (dependen)	Survei kuantitatif dengan 43 responden karyawan Generasi Z di industri perhotelan, dianalisis dengan regresi linier.	<i>Work-Life Balance</i> dan <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> pada kelompok Generasi Z di industri perhotelan.
Peran Kepuasan Kerja dalam Relasi WLB dan TI (Charwin & Setyawan, 2025)	Work-Life Balance (independen), Job Satisfaction (mediator), Turnover Intention (dependen)	Quantitative survey terhadap 400 responden tenaga kerja di Batam, diolah menggunakan <i>PLS-SEM</i>	<i>Work-Life Balance</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>Turnover Intention</i>, namun melalui <i>Job Satisfaction</i> yang signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>.
Pengaruh Work Life Balance dan Job Burnout terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi (Syauqy Putra, Agus Seswandi & Donal Devi Amdanata, 2024)	Work-Life Balance, Job Burnout (independen), Job Satisfaction (mediator), Turnover Intention (dependen)	Pendekatan kuantitatif dengan survei terhadap 99 karyawan di PT. Mega Putri Graha Group, dianalisis menggunakan <i>PLS-SEM</i>.	<i>Work-Life Balance</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i>. <i>Job Satisfaction</i> berperan sebagai mediator bagi hubungan variabel lain terhadap <i>Turnover Intention</i>.
The Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention – (Kumari & Surya 2024)	Job Satisfaction (independen) Turnover Intention (dependen)	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan regresi linear, menggunakan data kuesioner terhadap karyawan organisasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan hasil telah disajikan terhadap penelitian-penelitian terdahulu dalam lima tahun terakhir, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Work-Life Balance*, *Job Satisfaction*, dan *Turnover Intention* menunjukkan pola yang relatif konsisten di berbagai sektor dan negara. Secara umum, sebagian besar penelitian menemukan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* dan pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Selain itu, *Job Satisfaction* terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menjelaskan hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan niat keluar.

Kesamaan utama dari penelitian-penelitian terdahulu terletak pada penggunaan model mediasi, di mana kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat keluar. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya berdampak langsung pada keinginan karyawan untuk keluar, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, ketika karyawan merasakan keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih puas, dan kepuasan tersebut menurunkan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

Dari sisi metodologi, mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei dan analisis statistik seperti regresi linear atau *Structural Equation Modeling (SEM)*. Variabel yang digunakan juga memiliki kesamaan konseptual, yaitu keseimbangan kehidupan kerja sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan niat keluar sebagai variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa model konseptual yang digunakan dalam

penelitian ini memiliki dasar empiris yang kuat dan telah diuji dalam berbagai konteks organisasi.



Gambar 2.3 Kerangka Penelitian (Hayman, 2005)

Kerangka penelitian dalam studi ini dibangun berdasarkan integrasi teori dan temuan empiris mengenai hubungan antara *Work-Life Balance*, *Job Satisfaction*, dan *Turnover Intention*. Model konseptual yang dikembangkan menjelaskan mekanisme bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dapat memengaruhi niat keluar karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Keseimbangan kehidupan kerja dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan karyawan untuk membagi waktu, energi, dan perhatian secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berdasarkan *Role Theory*, individu yang mengalami konflik peran akibat dominasi tuntutan kerja cenderung mengalami stres dan kelelahan, yang pada akhirnya dapat menurunkan evaluasi positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila individu mampu menjaga harmoni antar peran, maka stabilitas psikologis akan terjaga dan sikap terhadap pekerjaan menjadi lebih positif.

Dalam konteks industri perhotelan yang memiliki sistem kerja *shift* dan tuntutan pelayanan tinggi, persepsi terhadap keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas pengalaman kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan ruang yang cukup untuk kehidupan pribadi mereka, maka muncul persepsi dukungan organisasi. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, dukungan tersebut akan dibalas dengan sikap positif berupa peningkatan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

Hubungan pertama dalam kerangka penelitian ini adalah pengaruh langsung *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*. Secara teoritis, keseimbangan yang baik akan mengurangi stres kerja, kelelahan emosional, dan ketidakpuasan, sehingga menurunkan kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain. Sebaliknya, ketidakseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan tekanan psikologis yang mendorong munculnya niat keluar.

Hubungan kedua adalah pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction*. Karyawan yang mampu mengelola tuntutan kerja dan kehidupan pribadi secara harmonis cenderung memiliki persepsi positif terhadap lingkungan kerja. Mereka merasa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka, sehingga tingkat kepuasan kerja meningkat. Kepuasan ini tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga emosional dan sosial.

Hubungan ketiga adalah pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*. Kepuasan kerja merupakan indikator penting dalam memprediksi keberlanjutan hubungan kerja antara individu dan organisasi. Ketika karyawan merasa puas terhadap aspek intrinsik maupun ekstrinsik pekerjaan, maka kecenderungan untuk meninggalkan organisasi akan menurun. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap

gaji, kondisi kerja, kepemimpinan, atau hubungan sosial dapat meningkatkan niat keluar.

Selanjutnya, penelitian ini mengasumsikan adanya hubungan tidak langsung antara *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*. Secara konseptual, keseimbangan kehidupan kerja yang baik tidak selalu secara langsung menurunkan niat keluar. Proses psikologis yang terjadi terlebih dahulu adalah munculnya evaluasi positif terhadap pekerjaan. Evaluasi tersebut diwujudkan dalam bentuk kepuasan kerja. Kepuasan kerja inilah yang kemudian menjadi faktor penentu apakah karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi.

Dengan demikian, *Job Satisfaction* berfungsi sebagai jembatan psikologis yang menjelaskan mekanisme pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*. Model ini menunjukkan bahwa pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat keluar dapat terjadi melalui dua jalur, yaitu jalur langsung dan jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Secara konseptual, rangkaian hubungan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Work-Life Balance* berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention*.
2. *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*.
3. *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.
4. *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*.

Model penelitian ini relevan untuk diterapkan pada karyawan hotel di Yogyakarta karena karakteristik pekerjaan yang dinamis dan tuntutan layanan yang

tinggi berpotensi menciptakan ketidakseimbangan kehidupan kerja. Dengan memahami rangkaian hubungan tersebut, manajemen hotel dapat merancang kebijakan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga pada kesejahteraan psikologis karyawan guna menekan tingkat niat keluar.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada landasan teori, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka konseptual yang telah dibangun sebelumnya. Hipotesis disusun untuk menguji hubungan kausal antara *Work-Life Balance*, *Job Satisfaction*, dan *Turnover Intention* pada karyawan tetap hotel di Yogyakarta.

H1: *Work-Life Balance* Berpengaruh Negatif terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis pertama menguji pengaruh langsung *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*. Secara teoritis, berdasarkan *Role Theory*, ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memunculkan konflik peran (*role conflict*). Konflik tersebut berpotensi menimbulkan stres, kelelahan emosional, dan ketidaknyamanan psikologis yang pada akhirnya mendorong individu untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi.

Selain itu, dalam perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja melalui kebijakan kerja yang adil, fleksibilitas jadwal, serta perhatian terhadap kebutuhan personal, karyawan akan membalasnya dengan sikap positif berupa loyalitas dan komitmen. Loyalitas ini tercermin dalam rendahnya niat untuk keluar dari organisasi.

Dalam konteks industri hotel yang memiliki karakteristik kerja berbasis *shift*, tekanan pelayanan, serta intensitas interaksi yang tinggi, keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas psikologis karyawan. Oleh karena itu, semakin baik

keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk memiliki niat keluar.

H2: *Work-Life Balance* Berpengaruh Positif terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis kedua menguji pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction*. Kepuasan kerja merupakan bentuk evaluasi kognitif dan emosional terhadap pengalaman kerja. Ketika individu mampu menjalankan peran kerja tanpa mengorbankan kehidupan pribadi secara berlebihan, maka persepsi terhadap pekerjaan akan cenderung positif.

Secara teoritis, keseimbangan kehidupan kerja yang baik memungkinkan individu untuk memenuhi kebutuhan psikologisnya, seperti kebutuhan akan waktu bersama keluarga, rekreasi, serta pengembangan diri. Pemenuhan kebutuhan tersebut menciptakan kondisi emosional yang stabil dan meningkatkan persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Kondisi ini akan meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam industri perhotelan, jadwal kerja yang fleksibel, pembagian tugas yang proporsional, serta dukungan manajerial terhadap kebutuhan pribadi karyawan dapat memperkuat persepsi keseimbangan kehidupan kerja. Ketika persepsi tersebut positif, maka kepuasan kerja akan meningkat.

H3: *Job Satisfaction* Berpengaruh Negatif terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis ketiga menguji pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*. Dalam teori perilaku organisasi, kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama keberlanjutan hubungan kerja antara individu dan organisasi. Edwin A. Locke (1976) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan. Ketika individu merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan, maupun aspek ekstrinsik seperti gaji dan kondisi kerja, maka kecenderungan untuk meninggalkan organisasi akan menurun.

Model proses niat keluar yang dikemukakan oleh Mobley, W. H. (1977) menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan tahap awal yang memicu munculnya pemikiran untuk keluar. Jika ketidakpuasan tersebut terus berlanjut, individu akan mulai mencari alternatif pekerjaan lain. Oleh karena itu, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin kecil kemungkinan karyawan memiliki niat untuk keluar.

Dalam konteks hotel, kepuasan terhadap kepemimpinan, lingkungan kerja, dan hubungan antar rekan kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi keputusan untuk bertahan. Dengan demikian, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H4: *Job Satisfaction* Memediasi Hubungan antara *Work-life Balance* dan *Turnover Intention*

Hipotesis keempat menguji peran mediasi *Job Satisfaction* dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention*. Secara konseptual, pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat keluar tidak selalu terjadi secara langsung. Proses psikologis yang lebih kompleks terjadi ketika keseimbangan tersebut terlebih dahulu membentuk evaluasi positif terhadap pekerjaan, yang kemudian tercermin dalam kepuasan kerja.

Dalam model mediasi, *Job Satisfaction* bertindak sebagai mekanisme internal yang menjelaskan bagaimana *Work-Life Balance* memengaruhi *Turnover Intention*. Ketika karyawan merasakan keseimbangan kehidupan kerja yang baik, mereka akan mengalami peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan tersebut mengurangi kemungkinan munculnya niat untuk mencari pekerjaan lain. Dengan demikian, keseimbangan kehidupan kerja dapat menurunkan niat keluar melalui peningkatan kepuasan kerja.

Peran mediasi ini memperkaya model penelitian karena menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui proses evaluasi psikologis yang dialami karyawan.

Secara keseluruhan, keempat hipotesis ini membentuk model penelitian yang menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan niat keluar. Pengujian hipotesis tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memahami dinamika retensi karyawan pada industri perhotelan.

