

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN PENGEMBANGAN  
KARIER TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Karyawan Milenial di Bandar Lampung)**

**Skripsi**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Mencapai Gelar  
Sarjana Ekonomi (SE) dalam Bidang Manajemen Bisnis Syariah

**Oleh:**

**FRISKA APRILIANA  
NPM: 1951040071**

**Jurusan: Manajemen Bisnis Syariah**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
2023M/1445 H**

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN PENGEMBANGAN  
KARIER TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Karyawan Milenial di Bandar Lampung)**

**Skripsi**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Mencapai Gelar  
Sarjana Ekonomi (SE) dalam Bidang Manajemen Bisnis Syariah

**Oleh:**

**FRISKA APRILIANA  
NPM: 1951040071**

**Jurusan: Manajemen Bisnis Syariah**

**Pembimbing I : Vitria Susanti, M.A., M.ec.Dev.  
Pembimbing II : Adib Fachri, S.E.I, M.E.Sy**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
2023M/1445 H**

## ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang harus dimiliki dan dikelola secara maksimal. Bahkan kini perusahaan menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang memegang peranan penting dalam suatu keberhasilan perusahaan. Karyawan milenial sangat lekat dengan adanya *turnover karyawan*. Mereka memiliki keinginan lebih atas pekerjaannya. Mulai dari terciptanya *work-life balance* kepuasan akan gaji atau tunjangan yang mereka dapatkan, serta lingkungan bersama rekan kerjanya. Mereka juga akan lebih mudah berpindah pekerjaan jika apa yang menjadi keinginannya tidak terpenuhi.

Tujuan masalah dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel *work-life balance* dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan milenial di bandar Lampung. Pengambilan sampel ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan jumlah sebesar 97 karyawan milenial yang ada di bandar Lampung yang ditentukan dengan rumus Lemeshow. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi software Smart-PLS dengan metode analisis data SEM (Structural Equation Modeling). Analisis yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya uji validitas, uji reliabilitas, analisis jalur pertama dan kedua,  $r$  square, uji hipotesis, dan uji mediasi.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. *Work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Pengembangan Karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap *turnover intention*.

**Kata Kunci :** *work-life balance*, pengembangan karier, kepuasan kerja, *turnover intention*

## ABSTRACT

*Human resources are an important factor that must be owned and managed optimally. Even now, companies consider that human resources are company assets that play an important role in the company's success. Millennial employees are very attached to employee turnover. They have more desire for their work. Starting from creating a work-life balance, satisfaction with the salary or benefits they receive, as well as the environment with their co-workers. They will also find it easier to change jobs if their desires are not fulfilled.*

*The aim of the problem in this research is to determine the influence of work-life balance and career development variables on turnover intention with job satisfaction as a mediating variable for millennial employees in Bandar Lampung. This sample was taken using a non-probability sampling technique with a total of 97 millennial employees in Bandar Lampung, determined using the Lemeshow formula. The data analysis technique in this research uses the Smart-PLS software application with the SEM (Structural Equation Modeling) data analysis method. The analysis used in this research includes validity testing, reliability testing, first and second path analysis, r square, hypothesis testing, and mediation testing.*

*The results of this study show that work-life balance has a positive and significant effect on job satisfaction. Career Development has a positive and significant effect on job satisfaction. Work-life balance has a negative and significant effect on Turnover Intention. Career Development has a negative and significant effect on Turnover Intention. Job satisfaction has a negative and significant effect on Turnover Intention. Job satisfaction mediates the relationship between work-life balance and turnover intention. Job satisfaction mediates the relationship between career development and turnover intention.*

***Keywords: work-life balance, career development, job satisfaction, turnover intention***



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

*Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung, Tlp. (0721) 703289*

**SURAT PERNYATAAN**

*Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Friska Apriliana  
NPM : 1951040071  
Program Studi : Manajemen Bisnis Syari'ah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung)”** adalah benar-benar merupakan hasil karya penulis sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar rujukan. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penulis.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

*Wassalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh*

Bandar Lampung, 20 November 2023

Penulis,

**Friska Apriliana**  
**NPM. 1951040071**





**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTASEKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung, Tlp. (0721) 703289

**PERSETUJUAN**

**Judul** : Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung)

**Nama** : Friska Apriliana  
**NPM** : 1951040071  
**Jurusan** : Manajemen Bisnis Syari'ah  
**Fakultas** : Ekonomi dan Bisnis Islam

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqosahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Vitria Susanti, M.A., M.ec.Dev.**  
**NIP. 197809182005012005**

**Pembimbing II**

**Adib Fachri, S.E.I, M.E.Sy**  
**NIP. 198610302019031003**

**Mengetahui**

**Ketua Jurusan Manajemen Bisnis Syariah**

**Dr. Ahmad Habibi, S.E., M.E**  
**NIP. 197905142003121003**



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721)703289

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul "**Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Milenial di Bandar Lampung)**" disusun oleh, **Friska Apriliana**, NPM: 1951040071, program studi Manajemen Bisnis Syariah, Telah di Ujikan dalam sidang Munaqosyah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung pada Hari/Tanggal: Selasa, 19 Desember 2023.

**TIM PENGUJI**

**Ketua : Dr. Asriani, S.H., M.H.**

**Sekretaris : Weny Rosilawati, M.M.**

**Penguji I : Ersi Sisdianto, S.E.I., M.Ak**

**Penguji II : Adib Fachri, S.E.I, M.E.Sy.**

.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....



**Prof. Dr. H. Suryanto, M.M., Akt., C.A.**

**NIP. 197009262008011008**

## MOTTO

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

*Artinya : "Dan Katakanlah, Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."  
(Q.S. at-Taubah [9] : 105)*





## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya yang telah memberikan kekuatan, kesehatan, kesabaran untuk penulis dalam menyusun skripsi ini, dengan segenap kerendahan hati karya sederhana ini penulis dedikasikan sebagai bentuk rasa terimakasih dan bukti cinta kasih sayang penulis kepada:

1. Kedua orang tuaku Bapak Satimin dan Ibu Emiyati, Terimakasih yang tak terhingga penulis ucapkan karena telah banyak berkorban jiwa, raga, tenaga, harta dan juga doa bahkan aspek lain yang tak terhitung dan terbalas. Semoga menjadi amal jariyah, selalu dalam keberkahan juga perlindungan Allah SWT.
2. Untuk Kakaku Heru Danan Jaya, serta kakak ipar saya Restya Ningsih yang selalu mendukung, memotivasi dan selalu memberikan semangat utukku.
3. Almamaterku tercinta UIN Raden Intan Lampung yang menjadi wadah untuk belajar dan mencari pengalaman serta pengembangan kemampuan.



## RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Friska Apriliana dilahirkan di Natar, Lampung Selatan pada tanggal 12 April 2001. Penulis merupakan anak bungsu dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Satimin dan Ibu Emiyati. Pendidikan formal yang pernah ditempuh oleh penulis yaitu:

1. TK Al-Azzar Kecamatan Natar pada Tahun 2006-2007
2. SDN 5 Tanjung Waras pada tahun 2007-2013
3. MTs Sunnanul Huda Kecamatan Natar pada tahun 2013-2016
4. MA AL-khairiyah Kecamatan Natar pada tahun 2016- 2019.
5. Kemudian, tahun 2019 penulis terdaftar sebagai Mahasiswi Jurusan Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung melalui jalur penerimaan SPAN-PTKIN sampai dengan sekarang.

Bandar Lampung, 20 November 2023  
Penulis

Friska Apriliana  
NPM. 1951040071

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. karena berkat rahmat dan hidayah-Nya yang telah memberikan kekuatan pada penulis untuk bisa berjuang menyelesaikan amanah dan segala kewajiban, sehingga skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung)”** dapat terselesaikan.

Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Sarjana, guna memperoleh gelar Sarjana S1 jurusan Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri(UIN) Raden Intan Lampung. Selanjutnya untuk keberhasilan itu penulis tidak lupa mengucapkan ribuan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Tulus Suryanto, S.E., M.M., Akt., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung yang memotivasi mahasiswanya.
2. Dr. Ahmad Habibi, S.E., M.E. selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam.
3. Vitria Susanti, M.A., M.ec.Dev selaku Dosen Pembimbing Akademik I yang telah banyak meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan dan motivasi serta pengarahan yang sangat berarti bagi penulis.
4. Adib Fachri, M.E.Sy selaku Dosen Pembimbing Akademik II yang telah banyak meluangkan waktu dalam membimbing, mengarahkan dan memotivasi penulis.
5. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam yang telah banyak membagi ilmu, membantu serta memberikan masukan-masukan yang InsyaAllah dapat menjadi pedoman dan bekal untuk penulis.
6. Perpustakaan pusat UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak memberikan materi dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Ayah, Ibu, Kakak-kakakku, serta keponakan-keponakanku yang tiada henti mendoakan dan memberikan support kepada penulis selama proses perkuliahan berlangsung dari awal sampai akhir ini.
8. Seluruh sahabat-sahabatku Putri Jelita, Ema Pitriyana, Ida Faulina dan Annisya Millenia. Terimakasih selalu setia mendengarkan

keluh kesah dan selalu memberi support sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

9. Seluruh teman-teman kampusku, terutama MBS Kelas A Angkatan 2019.
10. Kepada 7 member BTS, Kim Nam Joon, Kim Seok Jin, Min Yoon Gi, Jung Ho Seok, Park Ji Min, Kim Taehyung dan Jeon Jeong-Guk yang secara tidak langsung menjadi penyemangat penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
11. Terakhir, terimakasih untuk diri sendiri, karena telah mampu berusaha keras dan berjuang sejauh ini. Mampu mengendalikan diri dari berbagai tekanan diluar keadaan dan tak pernah memutuskan menyerah sesulit apapun proses penyusunan skripsi ini dengan menyelesaikan sebaik dan semaksimal mungkin, ini merupakan pencapaian yang patut dibanggakan untuk diri sendiri.

Penulis menyadari skripsi ini masih banyak kekurangan, hal ini disebabkan masih terbatasnya ilmu dan teori penelitian yang penulis kuasai. Oleh karena itu, penulis mengharpkan masukan dan kritik yang bersifat membangun untuk skripsi ini. Semoga jerih payah dan amal Bapak Ibu serta teman-teman mendapat balasan dari Allah SWT. Aamin. Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca.  
*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Bandar Lampung, 20 November 2023  
Penulis

Friska Apriliana  
NPM. 1951040071

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERSETUJUAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah .....	3
C. Identifikasidan Batasan Masalah .....	10
D. Rumusan Masalah .....	11
E. Tujuan Penelitian.....	11
F. Manfaat Penelitian.....	12
G. Kajian Penelitian Terdahulu .....	13
H. Sistematika Penulisan .....	17
<b>BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGAJUAN HIPOTESIS</b>	
A. Teori Keseimbangan ( <i>Equity Teori</i> ) .....	19
B. Teori Motivasi atau Hierarki Kebutuhan Manusia .....	19
C. Teori Side-bet.....	21
D. Teori Hygiene-Motivation (Teori Kebersihan dan Motivasi) Frederick Herzberg .....	23
E. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	25
1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	25
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	25
3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	26
4. Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia.....	26
F. <i>Work-Life Balance</i> .....	28
1. Definisi <i>Work-Life Balance</i> .....	28
2. Faktor-Faktor Terjadinya <i>Work-Life Balance</i> .....	29

3. Dimensi <i>Work-Life Balance</i> .....	30
4. <i>Work-Life Balance</i> Dalam Prespektif Islam .....	31
G. Pengembangan Karier .....	32
1. Definisi Pengembangan Karier .....	32
2. Tujuan Pengembangan Karier .....	33
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier.....	34
4. Dimensi Pengembangan Karier.....	36
5. Pengembangan Karier Dalam Perspektif Islam.....	38
H. <i>Turnover Intention</i> .....	39
1. Definisi <i>Turnover Intention</i> .....	39
2. Faktor-faktor Terjadinya <i>Turnover Intention</i> .....	40
3. Dimensi <i>Turnover Intention</i> .....	41
4. <i>Turnover Intention</i> Dalam Perspektif Islam .....	42
I. Kepuasan Kerja .....	43
1. Definisi Kepuasan Kerja .....	43
2. Teori Kepuasan Kerja.....	44
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	45
4. Dimensi Kepuasan Kerja.....	46
5. Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam.....	47
J. Kerangka Berpikir .....	49
K. Hipotesis.....	49

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Waktu Dan Tempat Penelitian .....	61
B. Jenis Penelitian Dan Sifat Penelitian.....	61
C. Sumber Data .....	62
D. Populasi, Sampel dan Teknik Pengumpulan Data.....	62
E. Definisi Operasional Variabel .....	65
F. Instrumen Penelitian.....	68
G. Teknik Analisis Data .....	69

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Data .....	77
B. Pembahasan Hasil Penelitian dan Analisis.....	78
C. Uji Instrumen.....	84
D. Uji Hipotesis.....	88
E. Uji Mediasi.....	92
F. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis .....	95
G. Pembahasan.....	95

**BAB VPENUTUP**

A. Simpulan..... 113  
B. Saran..... 115

**DAFTAR RUJUKAN**  
**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Table 1.1	Data Penduduk Kota Bandar Lampung Tahun 2022.....	7
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel .....	66
Tabel4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	78
Tabel4.2	Responden Berdasarkan Umur .....	79
Tabel4.3	Responden Berdasarkan Pekerjaan .....	79
Tabel4.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	80
Tabel 4.5	Hasil Tanggapan Responden pada Variabel <i>Work-life balance</i> .....	81
Tabel4.6	Hasil Tanggapan Responden pada Variabel Pengembangan Karir .....	82
Tabel 4.7	Hasil Tanggapan Responden pada Variabel <i>Turnover Intention</i> .....	83
Tabel 4.8	Hasil Tanggapan Responden pada Variabel Kepuasan kerja .....	83
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Pertama .....	85
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas .....	86
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas .....	87
Tabel 4.12	Hasil <i>Path Coefficient</i> .....	88
Tabel 4.13	Hasil <i>R-Square</i> .....	92
Tabel 4.14	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis .....	95



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hasil Sensus Penduduk 2022 Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung .....	8
Gambar 3.1 Model Regresi Tanpa Variabel Mediasi .....	75
Gambar 3.2 Model Regresi Melalui Variabel Mediasi .....	75
Gambar 4.1 Model Penelitian .....	78
Gambar 4.2 Model Penelitian Kedua .....	91
Gambar 4.3 Pengaruh Tidak Langsung M Terhadap X1 dan Y .....	92
Gambar 4.4 Pengaruh Tidak Langsung M Terhadap X2 dan Y .....	93



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Sebagai langkah awal untuk memahami judul proposal ini, untuk menghindari salah penafsiran dan memudahkan pembaca mengkaji isinya, serta beberapa istilah yang terkandung dalam judul penelitian ini.

Adapun proposal yang dimaksud adalah **Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.**

Adapun beberapa istilah di dalam judul proposal yang perlu diuraikan adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh

Pengaruh merupakan suatu energi atau gairah yang muncul dari sesuatu, seperti manusia, benda yang turut membentuk watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang, pengaruh juga dapat diartikan sebagai symbiosis mutualisme antara apa yang mempengaruhi dan apa yang dipengaruhi.<sup>1</sup>

#### 2. *Work-Life Balance*

Kemampuan masing-masing individu dalam menemukan irama yang akan memberikan mereka kesempatan untuk menggabungkan tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab diluar pekerjaan, kegiatan, dan aspirasi tanpa memandang usia dan batas-batas gender.<sup>2</sup>

#### 3. Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan proses dimana seorang karyawan mengalami peningkatan kemampuan kerja sehingga mendorong kinerja dalam mencapai karier yang di inginkan.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Surakhmad, *Inovasi Pembelajaran*, (Semarang: Widya Karya, 2006)

<sup>2</sup> Felstead, A., Jewson, A., Phizacklea, and Walters, S. *The option to work at home: Another privilege for the favoured few? New Technology, Work and Employment* 17 (3)(2002).

<sup>3</sup> Wahyuni, D., Utami, H. N., & Ruhana, I. *Pengaruh pengembangan karier terhadap prestasi kerja karyawan* (Studi pada karyawan tetap PT. Astra International, Tbk Daihatsu Malang) (Doctoral dissertation, Brawijaya University 2014).

#### 4. *Turnover Intention*

*Turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari organisasi/perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.<sup>4</sup>

#### 5. **Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.<sup>5</sup>

#### 6. **Generasi Milenial**

Generasi *Milenial* adalah adalah generasi terbanyak yang masuk kedalam dunia kerja. Masuknya generasi *milenial* ke dunia kerja menimbulkan konflik antar generasi yang signifikan. Generasi lain menganggap generasi *milenial* adalah generasi yang sulit dipahami dan memiliki stereotip tersendiri. Ada banyak kesalahpahaman tentang generasi *milenial*, Robert Half International melakukan studi bagaimana untuk merekrut dan mempertahankan karyawan generasi *milenial*.<sup>6</sup>

Berdasarkan istilah-istilah diatas, dapat disimpulkan bahwa maksud dari judul skripsi ini untuk memahami **Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung).**

---

<sup>4</sup> Maarif, M. S. And Kartika, L. *Manajemen pelatihan upaya mewujudkan kinerja unggul dan pemahaman employee engagement*. Bog PT Penerbit IPB Press 2014.

<sup>5</sup> T.Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2011).

<sup>6</sup> Stella Tiara & Rostiana, "Peran Kualitas Kehidupan Kerja dan Grit Terhadap Keterikatan Kerja pada generasi millennial di industry perbankan," *Jurnal Muara Ilmu social, Humaniora, dan seni*, Vol. 2, No. 1, April 2018: 342-349.

## B. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang harus dimiliki dan dikelola secara maksimal. Bahkan kini perusahaan menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang memegang peranan penting dalam suatu keberhasilan perusahaan. Karena pada dasarnya manusia lah yang mengoperasikan segala faktor sumber daya lainnya yang dimiliki perusahaan. Dan dalam perkembangannya perusahaan selalu dihadapkan dengan persaingan. Untuk bisa menghadapi persaingan, maka perusahaan harus memiliki keunggulan-keunggulan kompetitif, khususnya di sumber daya manusia nya.

Survey oleh Mercer Talent Consulting and Information Solution pada tahun 2021 hasilnya menyatakan bahwa sebesar 69% mayoritas responden lebih memilih perusahaan yang memiliki reputasi “*great place to work*” dan 86% responden memilih budaya organisasi yang sekaligus membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawan. Survey lain yang di lakukan oleh Jobstreet, menyatakan bahwa faktor terbesar yang menjadi ketidakpuasan karyawan adalah tidak memiliki *work-life balance* (85%). Selain itu juga melakukan penelitian pada bulan September yang hasilnya menunjukkan bahwa 62% karyawan mengaku sulit tidur karena masih memikirkan pekerjaannya.<sup>7</sup>

Berdasarkan hasil survey tersebut banyak perusahaan sekarang lebih memilih mengambil kebijakan perusahaan untuk karyawannya dengan meningkatkan fleksibilitas dan ruang karyawan di tempat kerja dan lebih memberikan kesejahteraan karyawan dengan memperhatikan kesehatan mental karyawan. Salah satu bentuk usaha nya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam memberikan kesejahteraan karyawan adalah dengan memperhatikan *work-life balance*, dengan bentuk program *work-life balance* yang sudah diterapkan di perusahaan diantaranya, Kebijakan *Family-Friendly*, Jam Kerja yang Fleksibel, Program Insentif, Program Kesehatan, dan Program

---

<sup>7</sup>Handoko, D. S., & Rambe, M. F. Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen.*(2018).

*Work-life balance*. *Work-life balance* merupakan kemampuan individu dalam memenuhi tugas dan komitmen keluarga mereka serta tanggung jawab di luar pekerjaan mereka yang lainnya.<sup>8</sup>

Selain *work-life balance*, ada faktor lain yang menjadi ketidakpuasan karyawan, yaitu pengembangan karier karyawan. Pengembangan karier adalah rangkaian aktivitas selama hidup yang berkontribusi terhadap eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang. Berdasarkan hasil survey oleh Jobstreet (menyatakan bahwa sebesar 60% karyawan yang tidak puas disebabkan karena jenjang karier yang tidak ada. Sehingga pengembangan karier menjadi salah satu strategi dalam mempertahankan karyawan. Pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan mampu mengurangi tingkat turnover intention karyawan.

Ternyata Indonesia juga mengalami permasalahan yang tinggi dalam hal *turnover*. Indonesia menjadi negara lima besar yang memiliki tingkat tertinggi kasus *voluntary turnover* di Dunia dengan mencapai 15,8% dan menempati posisi keempat setelah Romania (16,5%), Venezuela (16,7%), dan Argentina (16,8%), sedangkan posisi terakhir di tempati oleh negara Filipina (15,5%).<sup>9</sup>

Selain *turnover*, terdapat fenomena yang biasa terjadi di dunia manajemen yaitu, fenomena *turnover intention*. Namun, *turnover intention* memiliki dampak yang lebih besar. Dimana karyawan tersebut masih tetap bekerja, namun dirinya sudah tidak lagi memiliki motivasi kerja, kurang fokus dalam melakukan pekerjaan, hatinya sudah tidak di perusahaan dan dirinya hanya tinggal menunggu waktu untuk pindah ke perusahaan lain, dan ini akan berdampak buruk bagi perusahaan. *Turnover intention* merupakan keinginan atau niat seseorang untuk keluar dari organisasi/perusahaan. *Turnover intention* di masa yang akan datang di sebuah perusahaan dapat diramal dengan melihat dari tingkat tinggi rendahnya *turnover* di sebuah perusahaan. Maka,

---

<sup>8</sup>Purwatiningsih, E., & Sawitri, H. S. R. *Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations. Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, purwakata 2021.

<sup>9</sup> Gutmann, P. (2022). *Tackling Trends in Turnover*.

dengan begitu perusahaan yang memiliki tingkat turnover yang tinggi biasanya memiliki indikasi permasalahan *turnover intention* pada karyawannya.<sup>10</sup>

Dalam Islam menegaskan bahwa bekerja adalah ibadah. Karena itu tingkat tertinggi bagi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah apabila ia seolah-olah melihat Allah SWT. Turnover Intention merupakan salah satu masalah yang akan dihadapi dalam dunia kerja, karena turnover intention adalah keinginan seseorang untuk pindah kerja dan mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Namun demikian apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaannya itu dengan cara tidak puas dengan pekerjaan yang dijalankan. Bagi seorang karyawan turnover intention menjadi salah satu cara untuk mengubah karir mereka menjadi lebih baik dimana mereka akan berkembang dengan banyak pengalaman dan dapat mencari pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya. Jika karyawan merasa bahwa pekerjaan ini belum dapat merubah keadaan yang ia miliki maka akan terjadi turnover intention.

Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT, dalam surat Fussilat ayat 30 :

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا  
تُخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾

Terjemahan : *Sesungguhnya orang-orang yang berkata, "Tuhan kami adalah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat-malaikat akan turun kepada mereka (dengan berkata), "Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu bersedih hati; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan kepadamu."* (Q.S. Fussilat : 30)

---

<sup>10</sup> Putra, D. M. B. A., & Mujiati, N. W. Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*,(2019),8(7), 4045–4072.

Dari ayat di atas dapat di pahami bahwa dengan adanya keteguhan hati yang kuat (keyakinan) dalam diri individu, maka hal ini akan mendorong individu untuk tetap konsisten dan bertanggung jawab secara lahir dan batin dalam menjalani kehidupan sosial dan religi sehingga tujuan akan tercapai. Seseorang tidak boleh bekerja dengan sembrono (seenaknya dan acuh tak acuh), sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Tuhan. Dalam hal bekerja, jika karyawan memiliki komitmen dan keyakinan diri yang kuat maka akan memiliki sikap tanggung jawab dalam segala hal yang terjadi dalam pekerjaannya sehingga tujuan yang diinginkan akan tercapai. Karyawan juga tidak boleh bekerja sesuka hatinya tanpa memikirkan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan, karena hal tersebut telah melanggar ketentuan perusahaan, dan pekerjaan yang dijalankan tidak akan di ridhoi oleh Allah SWT.<sup>11</sup>

Lalu, terkait dengan salah satu variabel kepuasan kerja yaitu, kompensasi terindikasi memiliki masalah terkait dengan insentif, bahwa insentif lembur hanya diberlakukan di beberapa departemen saja sehingga tidak semua karyawan mendapatkan insentif lembur. Selain itu, perusahaan telah menerapkan gaji sesuai standar upah pemerintah. Namun, karyawan merasa kompensasi yang didapatkan tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan nya dan banyak karyawan yang merasa kompensasi yang didapatkan tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan.

Badan pusat statistik (BPS) Pada tahun 2022 merilis data sensus penduduk kota Bandar Lampung yang memiliki jumlah penduduk sebanyak Yang terbagi kedalam beberapa kategori yaitu:

**Table 1.1**  
**Data Penduduk Kota Bandar Lampung Tahun 2022**

No.	Kategori	Tahun Lahir	2022
1.	Alpha	2013- sampai sekarang	316.491

---

<sup>11</sup>Dyastuti, I. S., & Sarsono. *Pengembangan Karier Dan Intensi Turnover Karyawan Millenial* Di Pt Tey Yogyakarta(2020). Syntax Idea, Vol2(6), 87–93.

2.	Generasi Z	1997-2012	279.869
3.	Generasi Milenial	1981-1996	379.757
4.	Generasi X	1965-1980	235.463
5.	Generasi Baby Boomer	1946-1964	199.169
6.	Generasi pre-Boomer	Lahir sebelum 1945	89,273

*Sumber : BPS (Badan pusat Statistik) Kota Bandar Lampung*

Dari data tersebut mendapatkan hasil bahwa penduduk di provinsi Lampung pula sebagian besar didominasi oleh generasi milenial (Y).

Generasi milenial atau bisa disebut generasi Y adalah generasi yang lahir sekitar tahun 1981 hingga 1996 pada saat teknologi telah maju. Berdasarkan tabel diatas dengan jumlah generasi milenial (Y) yang tinggi, membuat banyak perusahaan menginginkan generasi milenial ada didalamnya baik perusahaan yang bergerak di bidang jasa maupun dibidang manufaktur. menurut [kompas.com](https://www.kompas.com) pada Fadjoel Rachman menyatakan generasi milenial memiliki potensi untuk mendorong kemajuan suatu perusahaan. sebab generasi ini memiliki gagasan-gagasan besar dan inovatif sehingga bisa mencari cara-cara baru untuk mendorong kemajuan perusahaan. untuk membuat perusahaan maju, maka harus memiliki SDM yang unggul yaitu optimal mengelola apa yang kita punya, mampu menghadapi disrupsi dengan cepat dan adaptasi dalam berfikir dan bekerja sama.<sup>12</sup>

Generasi milenial identik dengan kaum urban yang melek akan teknologi, dan terbukti juga dapat menunjukkan sikap, nilai, keyakinan dan aspirasi yang berbeda di tempat kerja di bandingkan dengan generasi lainnya. karyawan milenial membawa sejumlah keuntungan bagi perusahaan yakni mampu menggunakan peralatan yang terkoneksi dengan internet sehingga segala sesuatu dapat dijalankan secara otomatis dan lebih cepat. Otomatisasi tersebut menjadikan kinerja lebih efektif dan efisien yang merupakan sebuah perubahan ke arah yang positif bagi perusahaan. Generasi milenial yang juga memiliki potensi besar

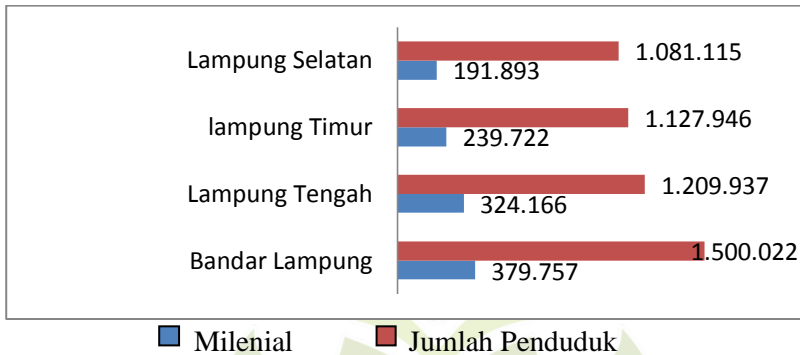
---

<sup>12</sup>Kompas.com, Generasi Milenial tahun 2023.  
<https://biz.kompas.com/read/2020/10/28/214405828/generasi-milenial>



dalam membangun perusahaan. Menurut Badan Pusat Statistik dari 1.500.022 jiwa penduduk kota bandar lampung merupakan generasi milenial usia produktif, sehingga banyak industri yang mulai memusatkan perhatian pada generasi milenial.

**Gambar 1.1**  
**Hasil Sensus Penduduk 2022**  
**Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung**



Data di atas menunjukkan bahwa generasi milenial di Bandar Lampung memiliki jumlah paling banyak dibandingkan Lampung tengah yang berjumlah 324.166 jiwa memiliki persentase kedua setelah kota bandar lampung, Lampung Timur yang memiliki jumlah generasi milenial sebanyak 239,722, dan Lampung Selatan 191,893 jiwa.<sup>13</sup>

Generasi milenial juga memiliki tanggung jawab kendali roda perekonomian yang mana nantinya bisa membawa arah pembangunan negara yang lebih maju, inilah yang menjadi beban generasi milenial di era demografi. Karyawan milenial sangat lekat dengan adanya turnover karyawan. Mereka memiliki keinginan lebih atas pekerjaannya. Mulai dari terciptanya work-balance, kepuasan akan gaji atau tunjangan yang akan mereka dapatkan, serta lingkungan bersama rekan kerjanya. Mereka juga akan lebih mudah berpindah pekerjaan jika apa yang menjadi keinginannya tidak terpenuhi atau didapatkan.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> BPS. Badan pusat statistik.2023 . <https://lampung.bps.go.id/>

<sup>14</sup>Handoko, D. S., & Rambe, M.F. Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.(2018)

Dari riset pra-penelitian yang dilakukan penulis dengan cara menyebar kuesioner pra-penelitian melalui geogle form dan berhasil mendapatkan 18 responden karyawan millennial bandar lampung, peneliti menyimpulkan bahwa sebanyak 61,1% responden mengalami ketidak seimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan dalam bekerja karena adanya jam kerja yang sedikit karyawan merasa sulit untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga mereka membawa pekerjaannya kerumah dan merasa kesulitan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Hasil dari kuisisioner yang saya bagikan dibeberapa karyawan menyatakan bahwa sebesar 44,4% karyawan yang tidak puasdisebabkan karena jenjang karier yang tidak ada, karyawan sudah memberikan kontribusi yang baik dan maksimal tapi perusahaan tidak menyediakan penjaminan karier yang layak. Namun sebanyak 50% responden mengatakan masih ingin tetap bekerja namun dirinya sudah tidak lagi memiliki motivasi kerja dan dirinya hanya menunggu waktu untuk pindah ke perusahaan lain, ini akan berdampak buruk bagi perusahaan. Sebanyak 55% mengatakan puas dengan gaji yang diterima sesuai dengan UMK yang ada, puas terhadap pembagian yang sesuai dengan kemampuan diri, namun karyawan terkadang masih mengeluh terkait dengan beban kerja yang diberikan.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik mengambil judul penelitian **“Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi” (Studi Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung).**

## **C. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah yaitu sebagai berikut:

- a. Tingginya masalah *work-life balance* dalam bekerja akan menyebabkan karyawan merasa sulit untuk membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

- b. Tingginya masalah di pengembangan karier dalam bekerja karyawan merasa tidak puas disebabkan jenjang karier yang tidak ada.
- c. Tingginya *turnover intention* menyebabkan masalah dimana karyawan tersebut masih tetap bekerja namun dirinya sudah tidak memiliki motivasi kerja, kurang fokus dalam bekerja dan dirinya hanya menunggu waktu untuk pindah keperusahaan lain, ini akan berdampak buruk bagi perusahaan.

## 2. Batasan Masalah

Batasan masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan pokok pada permasalahan agar penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan dalam penelitian ini akan mudah tercapai. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan batasan permasalahan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Penelitian ini dibatasi pada pengaruh *work-life balance*, pengembangan karier, dan *turnover intention* sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.
- b. Penelitian ini di tujukan untuk karyawan milenial di bandar lampung mereka yang lahir antara tahun 1980-2000.

## D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Work-Life Balance* Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung?
2. Apakah Pengembangan Karier Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung?

3. Apakah *Work-Life Balance* Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung?
4. Apakah Pengembangan Karier Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung?
5. Apakah Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung?
6. Apakah *Work-Life Balance* Mempunyai Pengaruh Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi?
7. Apakah Pengembangan Karier Mempunyai Pengaruh Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi?
8. Bagaimana Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Dalam Prespektif Islam?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk Mengetahui Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung.
2. Untuk Mengetahui Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung.
4. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung.
5. Untuk Mengetahui Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung.

6. Untuk Mengetahui Pengaruh *Work-Life Balance* Mempunyai Pengaruh Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.
7. Untuk Mengetahui Pengaruh Pengembangan Karier Mempunyai Pengaruh Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.
8. Untuk Mengetahui Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Dalam Prespektif Islam.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, peneliti berharap bahwa penelitian ini akan memiliki manfaat bagi semua pihak yang berkaitan, diantaranya:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi peneliti maupun pembaca dibidang manajemen Sumber Daya Manusia terlebih khusus pada pengetahuan dari tingkat *turnover intention* yang di pengaruhi oleh *work-life balance* dan pengembangan karier melalui variabel mediasi kepuasan kerja.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi peneliti kajian yang telah dilakukan ini diharapkan peneliti bisa menerapkan ilmu pengetahuan yang telah dipelajari. Dapat mengetahui secara langsung permasalahan pekerja swasta dalam ruang lingkung manajemen bisnis syariah khususnya manajemen sumber daya manusia.
- b. Bagi masyarakat kajian ini dapat memberikan pengetahuan kepada masyarakat tentang prilaku pekerja swasta dengan studi khusus yang dekat dengan masyarakat dan fenomena yang sering kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari.

#### **G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Dari banyaknya literature yang menjadi sumber referensi, terdapat beberapa jurnal yang topiknya sama, namun terdapat persamaan dan perbedaan dari sisi pembahasannya. Dan hal ini dapat kita lihat dari penjelasan dibawah ini:

1. Milla Dwi Afnisa'id dan Pramitha Aulia (2021). Dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta”

**Hasil:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana tingkat *work-life balance* dan *turnover intention*, serta mengetahui besaran pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier sederhana. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta dengan sampel menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik *proportionate stratified random sampling* di mana jumlah responden dalam penelitian ini yaitu 86 responden.<sup>15</sup>

**Persamaan:** Menggunakan variabel *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention*, Metode yang digunakan dalam penelitian metode kuantitatif

**Perbedaan:** Menambahkan variabel independen berupa pengembangan karier dan menambahkan variabel mediasi berupa kepuasan kerja, objek penelitian ini Karyawan Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta tahun 2021

2. Sindika Galuh Canda Olivia, Y Djoko Suseno, Untung Sriwidodo (2020). Dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PD.BKK Boyolali”

**Hasil:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier dan perasaan terhadap niat berpindah dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi. Populasi penelitian adalah seluruh

---

<sup>15</sup> Milla Dwi Afnisa'id dan Pramitha Aulia. “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta(2021)”

karyawan PD.BKK Boyolali di kabupaten boyolali sebanyak 140 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *cluster sampling* (area sampling).<sup>16</sup>

**Persamaan:** Variabel Pengembangan Karier, *Turnover Intention* dan Kepuasan Kerja.

**Perbedaan:** Penelitian menambahkan variabel independen berupa *Work-life balance* dan menambahkan variabel mediasi berupa kepuasan kerja, objek penelitian ini pada karyawan PD.BKK Boyolali pada tahun 2020

3. Nurdin, S., dan Rohaeni, H. (2020). Dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Dampaknya Terhadap *Turnover intention* pada Generasi Milenial Peran Mediasi *Job Satisfaction*”

**Hasil:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dan kontribusi *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada generasi millennial dengan peran mediasi *job satisfaction*. Populasi dalam penelitian ini adalah generasi millennial yang bekerja pada perusahaan di wilayah kota Bandung berjenis kelamin laki-laki maupun perempuan berusia antara 20-38 tahun, sample yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 97 responden. Teknik pengambilan data menggunakan kuesioner yang disebar kepada responden dengan teknik pengambilan *sample Non probability Sampling*.<sup>17</sup>

**Persamaan:** Variabel *Work-Life Balance* dan *Turnover intention*, objek penelitian ini pada generasi milenial

**Perbedaan:** Menambahkan variabel independen berupa pengembangan karier dan menambahkan variabel mediasi berupa kepuasan kerja, penelitian ini dilakukan pada tahun 2020.

---

<sup>16</sup> Sindika Galuh Canda Olivia, Y Djoko Suseno, Untung Sriwidodo “Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada PD.BKK Boyolali(2020)”

<sup>17</sup> Nurdin, S., dan Rohaeni, H. “*Work-Life Balance* dan Dampaknya Terhadap *Intention Turnover* pada Generasi Milenial ; Peran Mediasi *Job Satisfaction*(2020)”

4. Muhammad Andi Prayogi, Murviana Koto (2019). Dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* ”

**Hasil:** Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh *Work-Life Balance* dan stres kerja terhadap *turnover intention* dimediasi kepuasan kerja *Account officer* Bank Syariah di Kota Medan. Lokasi penelitian ini berada di Kota Medan dengan subyek penelitian adalah Bank Syariah di Kota Medan, Populasi penelitian ini berjumlah 150 *Account Officer*, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan Probability Sampling dengan teknik simple random sampling, penentuan sampel menggunakan rumus Slovin.<sup>18</sup>

**Persamaan:** Menggunakan variabel Kepuasan Kerja, *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention*

**Perbedaan:** Menambahkan variabel independen berupa pengembangan karier, objek penelitian ini *Account officer* Bank Syariah di Kota Medan tahun 2019.

5. Uki Yonda Aseptia, Sekar Harumi Putri Maruno (2017). Dengan judul “Analisis Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.Telkomsel, TBK Cabang Malang ”

**Hasil:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Work-life balance* dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja. Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif kausal. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada 30 responden karyawan PT. Telkomsel, Tbk Cabang Malang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Muhammad Andi Prayogi, Murviana Koto “ Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* (2019)”

<sup>19</sup> Uki Yonda Aseptia, Sekar Harumi Putri Maruno “Analisis Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Kari Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.Telkomsel, TBK Cabang Malang(2017)”



**Persamaan:** Variabel yang digunakan *Work-Life Balance*, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja, metode yang digunakan metode kuantitatif

**Perbedaan:** Menambahkan variabel dependen berupa *turnover intention*, objek penelitian ini pada Karyawan PT.Telkomsel, TBK Cabang Malang tahun 2017.

6. Safira Nurmalitasari, Andriyani (2021). Dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, *Work-Life Balance* Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi”

**Hasil:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pengembangan karier, dan *work life balance* terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Restu Artha Makmur sebagai Bank Perkreditan Rakyat Kabupaten Semarang. Pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh yang berjumlah 90 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Analisis data penelitian menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).<sup>20</sup>

**Persamaan:** Menggunakan variabel pengembangan karier, *work-life balance* dan kepuasan kerja, metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

**Perbedaan:** Menambahkan variabel dependen berupa *turnover intention*, objek penelitian ini pegawai tetap Restu Artha Makmur tahun 2021.

## H. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan sebuah metode atau urutan dalam menyelesaikan sebuah penelitian. Penulisan dalam penelitian ini disusun dengan sistematika secara berurutan yang terdiri dari beberapa bab sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

---

<sup>20</sup> Safira Nurmalitasari, Andriyani. Dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, *Work-Life Balance* Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi(2021)”

Bab ini membahas mengenai penegasan judul, latar belakang masalah, identifikasi masalah dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan kajian penelitian terdahulu yang relevan serta sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

Bab ini berisi tinjauan umum tentang landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini, kerangka berpikir dan pengajuan hipotesis yang berhubungan dengan judul penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang waktu dan tempat penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, populasi, sampel dan teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, instrument penelitian dan uji validitas dan reliabilitas, serta uji hipotesis.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang analisis deskriptif serta analisis data dari hasil penelitian dan pembahasan dari hasil penelitian.

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini membahas tentang kesimpulan yang menguraikan hasil atas permasalahan yang terdapat pada rumusan masalah dan rekomendasi berdasarkan hasil analisis untuk penelitian selanjutnya.



## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### A. Teori Keseimbangan (*Equity Teori*)

Teori keseimbangan (*Equity Teori*) dikemukakan oleh John Stacey Adams, seorang psikolog kerja dan perilaku pada tahun 1963. Teori ini beransumsi bahwa pada dasarnya manusia menyenangi perlakuan yang adil atau sebanding, berhubungan dengan kepuasan realisional dalam hal persepsi distribusi yang adil/tidak adil dari sumber daya dalam hubungan interpersonal. Keseimbangan menurut Harsono adalah kemampuan untuk mempertahankan sistem *neuromuscular* tersebut dalam suatu posisi atau sikap yang efisien selagi kita bergerak. Sementara itu, menurut Ratinus Darwis (1992), keseimbangan (*balance*) adalah kemampuan untuk mempertahankan sistem syaraf otot tersebut. Dalam suatu posisi atau sikap yang efisien selagi kita bergerak. *Work-life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) memiliki konten yang baik dalam pekerjaan dan juga diluar pekerjaan dengan minimalnya konflik, *Work-life balance* ini bagaimana seseorang mencari keseimbangan dan juga kenyamanan dalam pekerjaan dan juga diluar pekerjaannya.<sup>21</sup>

#### B. Teori Motivasi atau Hierarki Kebutuhan Manusia

Abraham Maslow seorang Psikologis memperkenalkan teori kebutuhan berjenjang yang dikenal sebagai Teori Maslow atau Hierarki Kebutuhan Manusia yang mengemukakan lima kebutuhan manusia berdasarkan tingkat kepentingannya. Manusia berusaha memenuhi kebutuhan dari tingkatan yang paling rendah yaitu kebutuhan fisiologis kemudian akan naik tingkat setelah kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi, begitu seterusnya hingga sampai pada kebutuhan paling tinggi yaitu aktualisasi diri.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> D. M. Powell & Paul J Mayer, "Side-Bet Theory and the ThreeComponent Model of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 2004, 158.

<sup>22</sup> Abraham H Maslow, *Teori Motivasi Dengan Ancangan Hierarki Kebutuhan Manusia* (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1984), 85

Kelima tingkat kebutuhan tersebut sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Fisiologis, merupakan kebutuhan yang langsung berkaitan dengan fisik manusia seperti makan, minum, tempat tinggal dan kesehatan badan.
- b. Kebutuhan Rasa aman, merupakan perlindungan terhadap bahaya, ancaman, dan jaminan keamanan. Perilaku yang menimbulkan ketidakpastian berhubungan dengan kelanjutan pekerjaan atau yang merefleksikan sikap dan perbedaan, kebijakan administrasi yang tidak terduga akan menjadi motivator yang sangat kuat dalam hal rasa aman pada setiap tahap hubungan kerja.
- c. Kebutuhan Sosial, merupakan kebutuhan tentang memberi dan menerima cinta, persahabatan, kasih sayang, harta milik, pergaulan, dukungan. Jika dua tingkat kebutuhan pertama terpenuhi seseorang menjadi sadar akan perlunya kehadiran teman.
- d. Kebutuhan Harga Diri, merupakan kebutuhan akan prestasi, kecukupan, kekuasaan, dan kebebasan. Intinya hal ini merupakan kebutuhan untuk kemandirian atau kebebasan. Status, pengakuan, penghargaan, dan martabat. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan harga diri.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri, merupakan kebutuhan untuk menyadari kemampuan seseorang untuk kelanjutan pengembangan karier dan keinginan untuk menjadi lebih dan mampu untuk menjadi orang.<sup>23</sup>

Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai kepuasan. Maka dapat dikatakan bahwa motivasi dalam bekerja yang semakin meningkat dapat menurunkan keinginan untuk keluar kerja (*turnover intention*). Motivasi kerja menunjukkan tingkat usaha dan kegigihan karyawan ketika

---

<sup>23</sup> Tri Andjarwati, "Motivasi Dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, Dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland," Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Vol. 1, no. 1 (2015): 48.

bekerja. Motivasi kerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan antusias dan semangat dalam bekerja. Motivasi tinggi dalam bekerja juga dapat memaksimalkan produktivitas karyawan dan memungkinkan mereka memperoleh gaji/upah yang sesuai dengan kebutuhan fisiologisnya sehingga karyawan akan merasa puas dengan hasil yang didapatkan. Kebutuhan lain yang dapat memotivasi karyawan adalah kebutuhan memperoleh keamanan, penghargaan, sosialisasi, maupun aktualisasi diri. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi rendah ditunjukkan oleh kinerja yang tidak maksimal dan memiliki antusiasme yang rendah terhadap pekerjaannya. Karyawan hanya bekerja sekedar karena statusnya sebagai karyawan dalam perusahaan, motivasi bekerja mereka rendah. Hal ini mengakibatkan kinerja karyawan juga rendah. Karyawan cenderung berpikir untuk mencari pekerjaan di tempat lain, karena mereka beranggapan perusahaan kurang menghargai mereka dengan imbalan yang pantas yang bisa dilakukan oleh perusahaan lain yang sejenis. Oleh karena motivasi kerja karyawan rendah maka terlihat bahwa keinginan keluar kerja (*turnover intention*) karyawan juga tinggi.<sup>24</sup>

### C. Teori *Side-bet*

Teori *side-bet* diperkenalkan pertama kali oleh Becker pada tahun 1960.<sup>53</sup> Strategi dasar untuk menguji teori *side-bet* adalah dengan menunjukkan komitmen meningkat ketika jumlah atau ukuran *side-bet* meningkat. Komitmen organisasi dalam pandangan *the side bets* menekankan tentang keinginan seorang karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi karena adanya transaksi antara individu dengan karyawan. Karyawan dalam suatu organisasi akan mempertimbangkan ada atau tidaknya keuntungan yang didapatkan jika tetap bertahan. Sebaliknya, kerugian jika meninggalkan organisasi tempat kerjanya juga

---

<sup>24</sup> Imanuel William Tjendra, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Ufo Elektronika Surabaya," *Jurnal : AGORA* Vol. 7, no. 1 (2019): 4.

termasuk hal yang dipertimbangkan. Umur, masa kerja, tingkat hierarkis, dan pendapatan adalah beberapa variabel yang telah dikaitkan dengan komitmen.<sup>25</sup>

Pada tahun 1960, Becker mencetuskan teori ini dalam bentuk definisi mengenai komitmen sebagai bentuk hubungan antara individu dengan organisasi karena mempertimbangkan kontrak atau keuntungan ekonomis. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya adalah karyawan yang merasa memiliki investasi tersembunyi atau pertaruhan sisi dengan organisasi tempat mereka bekerja. Sebaliknya, karyawan yang meninggalkan organisasi dianggap kurang berkomitmen karena tidak mempertimbangkan kerugian yang ditimbulkan karena meninggalkan organisasi. Becker menekankan adanya hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dengan keinginan mereka untuk berpindah tempat kerja. (*turnover*). Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen karyawan berkaitan dengan ingin tidaknya karyawan untuk mempertahankan keanggotaan sebagai anggota organisasi tempat mereka bekerja.

Pada tahun 1969, teori pertaruhan sisi yang dicetuskan oleh Becker dievaluasi oleh Ritzer dan Trice. Mereka menyusun alat ukur yang disebut RTS (*Ritzer Trice Scale*). Skala tersebut mengukur persepsi pegawai terhadap kerugian yang didapatkan jika meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Kemudian, pada tahun 1973, Hrebiniak melakukan revisi untuk melengkapi skala Ritzer dan Trice. Skala yang disusun oleh Hrebiniak diberi nama HAS (*Hrebiniak Auto Scale*). Sangat disayangkan bahwa skala tersebut tidak memenuhi standard validitas dan reliabilitas. Teori *Becker* dianggap sebagai teori yang paling kuat untuk menjelaskan hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dengan keinginan karyawan untuk memilih pindah bekerja ke tempat lain (*turnover intention*).<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> A. Cohen & U E. Gattiker, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment Using the Side-Bet Theory Approach," *Jurnal : Relations Industrielles* Vol. 47 No. 3 (2015): 439–461.

<sup>26</sup> A. Pritanadira, "Karakteristik Psikometris Skala Komitmen Organisasi Allen & Meyer Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS)," *IJIP : Indonesian Journal of Islamic Psychology* Vo. 1 No. 1 (2019): 35–54.

#### **D. Teori *Hygiene-Motivation* ( Teori Kebersihan dan Motivasi ) Frederick Herzberg**

Teori *Hygiene-Motivation* Frederick Herzberg, juga dikenal sebagai Teori Dua Faktor, adalah salah satu teori yang paling berpengaruh dibidang perilaku dan manajemen organisasi. Teori mengusulkan bahwa ada dua set faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi ditempat kerja: faktor kebersihan dan motivator.

Faktor *hygiene* menurut Herzberg merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi agar karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Faktor-faktor tersebut meliputi hal-hal seperti gaji, keamanan kerja, serta kebijakan dan prosedur perusahaan. Jika faktor-faktor ini tidak terpengaruhi, karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan.

Motivator, di sisi lain, adalah faktor intrinsik pekerjaan yang secara langsung mengarah pada motivasi dan kepuasan kerja. Herzberg mengidentifikasi beberapa motivator, termasuk prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan peluang pertumbuhan dan perkembangan. Faktor-faktor ini memanfaatkan kebutuhan bawaan karyawan untuk aktualisasi diri dan pertumbuhan pribadi dan pemenuhan, oleh karena itu memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Organisasi dapat menerapkan teori Herzberg dengan melakukan survei karyawan secara teratur untuk menilai kepuasan kerja dan tingkat motivasi, dan dengan mengumpulkan umpan balik dari karyawan tentang faktor apa yang paling penting bagi mereka. Informasi ini kemudian dapat mengidentifikasi bidang-bidang yang dapat ditingkatkan organisasi dalam hal memenuhi kebutuhan hygiene dan motivator, seperti, memberikan lebih banyak kesempatan untuk tumbuh dan berkembang atau memperbaiki kondisi kerja.

Teori *Hygiene-Motivation* Frederick Herzberg, juga dikenal sebagai teori dua faktor, adalah teori motivasi yang diakui secara dan berpengaruh di bidang perilaku organisasi. Teori ini pertama kali diterbitkan pada tahun 1959 dan didasarkan pada hasil studi yang dilakukan Herzberg dengan 200 insinyur dan akuntan. Teori



tersebut menunjukkan bahwa ada dua set faktor berberda yang berkontribusi terhadap kepuasan atau ketidakpuasan kerja: faktor kebersihan dan motivator.

Faktor hygiene atau disebut juga faktor ekstrinsik merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi agar pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, faktor-faktor ini meliputi gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, serta hubungan dengan rekan kerja dan teknik pengawasan. Herzberg percaya bahwa memenuhi kebutuhan ini tidak cukup untuk memotivasi karyawan, melainkan untuk mencegah ketidakpuasan. Dia beragumen bahwa jika kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi, karyawan akan kurang termotivasi dan kurang puas dengan pekerjaannya, bahkan jika mereka sangat termotivasi oleh faktor lain.<sup>27</sup>

Motivator, juga dikenal sebagai faktor intrinsik, adalah faktor yang mendorong karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dan merupakan kunci kepuasan kerja. Herzberg mengidentifikasi faktor-faktor ini sebagai pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan. Dia beragumen faktor-faktor ini lebih penting untuk kepuasan kerja daripada faktor kebersihan, dan memenuhi kebutuhan ini akan menghasilkan tingkat motivasi dan kepuasan kerjayang lebih tinggi.

Kesimpulannya, teori Hygiene-Motivation Frederick Herzberg tetap menjadi teori dasar di bidang perilaku dan manajemen organisasi. Teori ini memberikan kerangka kerja yang berguna untuk memahami interaksi yang kompleks antara kebutuhan dasar dan motivasi intrinsik di tempat kerja, dan untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi dan di kalangan karyawan. Organisasi yang memahami dan menerapkan prinsip-prinsip teori Herzberg cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif

---

<sup>27</sup>[https://www.studocu.com/id/document/universitaskatolikparahyangan/administrasi\\_bisnis/teori-hygiene-motivation-frederick-herzberg/46405261](https://www.studocu.com/id/document/universitaskatolikparahyangan/administrasi_bisnis/teori-hygiene-motivation-frederick-herzberg/46405261), diakses 26-03-2023/11:18

yang mendukung kesejahteraan, keterlibatan, dan kinerja karyawan.<sup>28</sup>

## **E. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen merupakan suatu ilmu dalam suatu aktivitas Daya Manusiayang meliputi 5 fungsi, yakni perencanaan, pengelolaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Menurut Schuler, Smart dan Huberdalam Priyono bahwasannya Manajemen Sumber Daya Manusia Mengakui pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan tindakan untuk memastikan penggunaan sumber daya manusia yang tepat efisien dan adil bagi individu, organisasidan Publisitas.Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai sarana memaksimalkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan mereka.Unsur manusia ini dikembangkan dalam bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana menyelenggarakan bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana proses penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan rasional untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat menjamin kepuasan semua pihak. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi atau perusahaan.<sup>29</sup>

### **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Priyono terdapat beberapa fungsi utama MSDM, yakni:

- a. Perencanaan Untuk Kebutuhan SDM
- b. Staff yang sesuai dengan kebutuhan Organisasi

---

<sup>28</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge”*Perilaku Organisasi*” Edisi 12 Buku 1 Jl. Raya. Lenteng Agung No.101, Jagakarsa, Jakarta 12610, Selemba Empat 2008 hal.227

<sup>29</sup>Nurdin, S., dan Rohaeni, H. “*Work-Life Balance dan Dampaknya Terhadap Intention Turnover pada Generasi Milenial ; Peran Mediasi Job Satisfaction(2020)*”

- c. Penilaian Kinerja
- d. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja
- e. Pencapaian Efektivitas Hubungan Kerja
- f. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia<sup>30</sup>

### 3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Werther dan Davis bahwasannya tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi beberapa hal, yakni:

- a. Tujuan kemasyarakatan, setiap organisasi apapun tujuannya harus mengingat akibat bagi kepentingan masyarakat umum.
- b. Tujuan organisasi, dalam organisasi ini untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, hal tersebut perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
- c. Tujuan Fungsional, secara fungsional manajemen sumber daya manusia adalah untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka melaksanakan tugasnya secara optimal.
- d. Tujuan pribadi, kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama sumber daya manusia, dan diarahkan dengan tujuan organis dan secara keseluruhan.<sup>31</sup>

### 4. Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mengetahui dan memahami karyawan ataupun sumber daya manusia dengan menggunakan strategi yang tepat, kita harus memahami apayang mereka pikirkan dan juga apa yang mereka rasakan saat mereka bekerja dalam suatu

---

<sup>30</sup>Uki Yonda Aseptia, Sekar Harumi Putri Maruno “Analisis Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Kari Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.Telkomsel, TBK Cabang Malang(2017)”

<sup>31</sup>M Nazar Almasri, “Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam,”*Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 19, No.2 (N.D): 13451, <https://doi.org/10.1002/eji.201370106>.

organisasi ataupun perusahaan. Ada beberapa indikator dari Manajemen Sumber Daya Manusia, yakni:

- a. Tugas kerja, yaitu rincian kegiatan yang harus dijalankan oleh karyawan. Tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan yang harus dilaksanakan dengan baik supaya tepa menghasilkan hasil produksi yang optimal.
- b. Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang terstandar dan sesuai dengan yang diinginkan. Indikator ini merupakan indikator yang memperhatikan kerapihan, ketelitian sehingga memenuhi standar yang berlaku dalam suatu perusahaan.
- c. Kuantitas, yaitu jumlah hasil dari produksi kerja karyawan, yang menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga suatu perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai.
- d. Ketepatan waktu, yaitu hasil produksi kerja karyawan yang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan diawal.
- e. Efektifitas biaya, yaitu perusahaan dapat menggunakan biaya yang tepat dan efisien untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.<sup>32</sup>

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Secara umum MSDM terbagi menjadi tiga aspek yaitu, personil, kesejahteraan dan hubungan Industrial, 1. Personil Aspek personil berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, penempatan, transfer, promosi, pelatihan dan pengembangan, PHK dan pengurangan produktivitas. 2. Kesejahteraan Aspek kesejahteraan berkaitan dengan kondisi dan fasilitas kerja, seperti kantin, ruang istirahat, transportasi, bantuan medis, pendidikan dan keselamatan. 3. Hubungan Industrial

---

<sup>32</sup>Afandi,Pandi.“Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator),” (Riau: Zanafa Publishing, 2018). 196.

Aspek ini mencakup hubungan serikat-manajemen : bergabung dalam konsultasi, perundingan bersama, pengaduan, dan menyelesaikan perselisihan atau masalah yang terjadi pada seseorang dalam sebuah lingkup pekerjaan.

*Work-Life Balance* di dalam MSDM termasuk dalam aspek hubungan industrial, karena *Work-Life Balance* merupakan salah satu permasalahan yang ada di dalam sebuah lingkup pekerjaan yang bisa mengakibatkan ketidak nyamanan seorang karyawan yang di sebabkan oleh berbagi hal.

Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam perusahaan. Sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai personil. Tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sehingga, pengembangan karier merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, karena pengembangan karier adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.<sup>33</sup>

## **F. *Work-Life Balance***

### **1. Definisi *Work-Life Balance***

*Work-life balance* merupakan konsep yang dapat dipahami sebagai hubungan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *work-life balance* (WLB) merupakan situasi atau kondisi seseorang ketika sama-sama terlibat dan puas dalam kehidupan pribadinya dan kehidupan professional dalam bekerja.

---

<sup>33</sup>Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Menurut Oliver Hammig, dkk *konsep work-life balance* (WLB) merupakan hubungan keseimbangan antara pekerjaan, komitmen keluarga, dan kehidupan pribadi. *Work-life balance* (WLB) memiliki dampak besar terhadap faktor-faktor seperti kesehatan, kesejahteraan, kualitas hidup, kinerja organisasi, tidak adanya stress, dan pembangunan hubungan manusia dan sosial yang berkelanjutan.<sup>34</sup>

Konsep *work-life balance* dibangun atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi seseorang saling melengkapi satu sama lain dalam dengan tujuan untuk mencapai kesempurnaan dalam hidup seseorang. Menurut Kalliath dan Brough mendefinisikan *work-life balance* sebagai persepsi individu seseorang tentang aktivitas pekerjaan dan aktivitas non pekerjaan setara dan dapat mendorong pertumbuhan sesuai dengan prioritas hidup individu seseorang saat ini.<sup>35</sup>

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa *work-life balance* merupakan upaya seseorang dalam mencapai kesempurnaan dalam kehidupannya dengan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya.

## **2. Faktor-Faktor Terjadinya Work-Life Balance**

Menurut ada berbagai macam kondisi berkaitan dengan *work-life balance* karyawan, diantaranya :

### **1. Karakteristik Individu**

Dalam hal ini karakteristik pribadi seseorang sangat berpengaruh terhadap kehidupan pribadinya dan kehidupan dirinya dalam bekerja. Seseorang yang memiliki sikap professional akan bisa menempatkan dirinya situasi dan kondisi.

---

<sup>34</sup> Isabel Sánchez-Hernández, M., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health* (2019), Vol 16(24).

<sup>35</sup> Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. *Work-life balance: weighing the importance of work-family and work-health balance*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, (2020) Vol17(3), 9–11.

2. **Karakteristik Organisasi**  
Karakteristik organisasi merupakan nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Karakteristik organisasi berkaitan dengan tujuan dan kebijakan yang diterapkan dalam organisasi tersebut.
3. **Konteks Budaya dan Politik**  
Berkaitan dengan pola perilaku dari masyarakat dalam kehidupannya di suatu negara, seperti norma, aturan, hukum, dan kebiasaan yang setiap harinya diterapkan oleh masyarakat.

### 3. **Dimensi *Work-Life Balance***

Menurut keseimbangan dalam *Work-Life Balance* ini dapat termasuk kedalam sifat keseimbangan positif dan keseimbangan negatif, dalam hal ini dapat dilihat dari tingkat keterlibatan, komitmen waktu, dan tingkat kepuasan subjektif dari setiap individu. Dengan itu, Greenhaus, dkk menyatakan ada 3 komponen dimensi dalam *work-life balance*, yaitu:<sup>36</sup>

1. **Keseimbangan Waktu**  
Keseimbangan waktu dalam hal ini adalah jumlah waktu yang sama untuk pekerjaan dan kehidupan pribadinya. indikator keseimbangan waktu terdiri dari:
  - a. Sistem jam kerja.
  - b. Kemampuan dalam membagi waktu.
2. **Keseimbangan Keterlibatan**  
Keseimbangan keterlibatan yang dimaksud adalah tingkat keterlibatan psikologis yang sama antara peran dirinya dalam pekerjaan dan perannya dalam kehidupan pribadinya. Menurut indikator dalam keseimbangan keterlibatan, terdiri dari:
  - a. Sikap tanggung jawab.
  - b. Sikap profesional.
  - c. Pembagian keterlibatan.

---

<sup>36</sup> Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. *The relation between work-family balance and quality of life. Journal of Vocational Behavior*,(2003)Vol 63(3), 510-531.

### 3. Keseimbangan Kepuasan

Keseimbangan kepuasan dalam hal ini merupakan tingkat kepuasan yang sama antara peran dirinya dalam pekerjaan dan perannya dalam kehidupan pribadinya. Indikator dalam keseimbangan kepuasan terdiri dari:

- a. Kepuasan individu.
- b. Keseimbangan antara keluarga dan karier.
- c. Puas akan peran nya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori Greenhaus yang menyatakan bahwa terdapat 3 dimensi *work-life balance* yaitu: keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan.

### 4. *Work-Life Balance* Dalam Prespektif Islam

Menurut Muafi mengungkapkan bahwa dalam agama islam, konsep keseimbangan bukan hanya tentang merenungkan kehidupan dunia tapi juga akhirat. Diperintahkan agar seseorang yang hidup di dunia tidak hanya mengutamakan urusan dunia saja, tapi juga akhirat. Sebaliknya, islam juga tidak mengajarkan seseorang untuk fokus hanya pada akhirat dan melupakan kehidupan dunia. Di dunia ini seorang muslim harus bekerja keras, pintar, rajin, ikhlas, tidak membebani orang lain, tidak malas, mandiri dan membantu orang lain dalam rangka pemenuhan kebutuhan pribadi dan keluarga (kebutuhan jasmani dan rohani). Seseorang muslim harus membuat bekal yang baik untuk akhirat dengan mengikuti segala perintah Allah (SWT) dan menjauhi larangan Allah (SWT). Semua ini bisa dilakukan dengan keseimbangan antara bekerja dan beribadah.

Hal ini menunjuk pada Al-Qur'an Surah Al-Qashash (28:77) yang mengatakan bahwa "Tetapi carilah rumah akhirat dengan apa yang telah diberikan Allah kepadamu; dan (namun), jangan lupakan bagian anda di dunia. Dan berbuat baiklah seperti yang Allah telah lakukan kepadamu. Dan janganlah kamu menginginkan adanya kerusakan di bumi.



“sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat korupsi.”

Satu-satunya tujuan hidup manusia bukan hanya dunia. Islam menyarankan untuk hidup sederhana dan tidak boros dalam apapun. Sebagai seorang muslim perlu menyadari bahwa kekayaan dan harta yang mereka miliki, yaitu kesenangan mereka di dunia, tidak akan diambil dari mereka jika mati. Rasulullah SAW bersabda bahwa terdapat tiga faktor yang mendampingi seseorang ketika dia meninggal dunia yang pertama adalah keluarganya, kerabat dan teman-temannya, yang kedua hartanya dan yang ketiga adalah amal. Kemudian terdapat dua faktor yang meninggalkan manusia di dalam kubur, yaitu: keluarga, kerabat dan sahabatnya, serta rezeki dan amalan yang menyertainya di alam kubur.” (H.R Hadits Shahih Bukhori).<sup>37</sup>

## **G. Pengembangan Karier**

### **1. Definisi Pengembangan Karier**

Dalam hal ini pengembangan yang di maksud mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, penilaian kepribadian, dan kemampuan yang membantu para karyawan untuk mempersiapkan dirinya di masa depan. Sedangkan karier merupakan rangkaian pengalaman kerja seseorang dan terus selalu berkembang sepanjang hidupnya.

Pengembangan karier merupakan runtutan posisi jabatan kerja yang diduduki seorang karyawan selama masa kerjanya melalui jenjang pendidikan dan pelatihan yang ada dilingkungan perusahaan.

Pengembangan karier adalah perkembangan secara vertikal yang dialami oleh seorang karyawan, biasanya meliputi jabatan, pangkat, pendidikan, dan tanggung jawab

---

<sup>37</sup> Mednis, M. D. S., & Weerakkody, W. A. S. The Impact of Work Life Balance on Employee Performance with Reference to Telecommunication Industry.

kerja dan dijadikan sebagai dasar untuk pengupahan gaji seseorang.<sup>38</sup>

Menurut Rivai menyatakan bahwa pengembangan karier adalah proses pencapaian dalam peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam mencapai karier yang diinginkannya. Dapat dilihat bahwa pengembangan karier merupakan proses yang dirasakan oleh seseorang dan berlangsung seumur hidupnya dan mengarah pada pembelajaran dan capaian lebih dalam kariernya.<sup>39</sup> ada macam cara perusahaan untuk melaksanakan program pengembangan karier karyawan, diantaranya:

1. Melalui pendidikan dan pelatihan.

Dalam hal ini perusahaan biasanya melaksanakan program pengembangan diri atau karier karyawan dengan sertifikasi, seminar, beasiswa.

2. Melalui promosi.

Kegiatan ini dilaksanakan dengan adanya perubahan atau kenaikan tingkat posisi jabatan karyawan dari posisi yang rendah ke posisi yang lebih tinggi di tempat dirinya bekerja.

3. Melalui mutasi kerja.

Kegiatan ini dilaksanakan dengan cara perusahaan melakukan pemindahan karyawan dari posisi satu ke posisi lainnya, tujuannya untuk menambah pengetahuan dan kemampuan kerja karyawan.

## 2. Tujuan Pengembangan Karier

Pelatihan berkelanjutan, pengembangan diri dan pengembangan karier dapat membantu dalam mempertahankan kinerja, mengembangkan dan memelihara

---

<sup>38</sup> Olivia, S. G. C., Suseno, Y. D., & Sriwidodo, U. Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PD. BPR BKK Boyolali. *AdiWidya: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, (2020) Vol.4(2), 1–16.

<sup>39</sup> Syahputra, M. D., & Tanjung, H. Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, (2020) Vol.3(2), 283–295.

profesionalisme dan esprit de corps, serta mempertahankan kompetensi dan motivasi karyawan melalui pengetahuan, pengembangan keterampilan dan promosi jabatan yang didapatkan oleh karyawan.<sup>40</sup>

suatu organisasi perlu adanya pengelolaan dan pengembangan karier yang baik dengan tujuan, diantaranya:

1. Mempertahankan produktivitas karyawan.
2. Menjadi faktor pendorong untuk karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.
3. Salah satu cara untuk menghindari stress kerja yang nantinya akan berakibat pada penurunan produktivitas kinerja organisasi.

Dari sisi karyawan dalam sebuah perusahaan, pengembangan karier memiliki tujuan, sebagai berikut:

1. Mewujudkan tujuan organisasi dengan melakukan analisis terhadap kemampuan dan minat karyawan untuk disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Membantu mengembangkan diri karyawan dalam upaya peningkatan kemampuan yang perlu diseraskan dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan tempat ia bekerja.
3. Memberikan peluang kesempatan untuk karyawan dalam mengisi posisi jabatan penting dalam sebuah struktur perusahaan tempat dirinya bekerja.
4. Menjadi bahan pertimbangan seorang karyawan untuk pengajuan promosi. Biasanya dapat dilihat dari kinerjanya dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya.

### **3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier**

Menurut Siagian ada tujuh faktor yang mempengaruhi perkembangan karier seseorang, diantaranya:

---

<sup>40</sup> McAleavy, T., Choi, B., & Arlikatti, S. (2021). Faceless heroes: A content analysis of determinants for the recruitment, career development & retention of Emergency Medical Dispatchers in the United States of America. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 61, 102335.

1. Prestasi kerja  
Perkembangan karier seseorang pada dasarnya diukur dari prestasi kerjanya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik. Ketika karyawan tidak memiliki prestasi kerja yang memuaskan, akan sulit baginya untuk diusulkan kepada atasan sebagai bahan pertimbangan untuk promosi jabatan atau pekerjaannya yang lebih tinggi nantinya.
2. Pengenalan oleh pihak lain  
Dalam hal ini konteks pihak lain yang dimaksudnya merupakan orang yang berwenang seperti atasan/pimpinan langsung yang mengetahui kemampuan kerja dan juga prestasi kerja karyawan yang dapat memutuskan layak atau tidaknya seseorang karyawan yang bersangkutan untuk dipromosikan.
3. Komitmen organisasi  
Komitmen ini dilihat dari kesetiaan karyawan yang mendidikasikan dirinya untuk belajar dan berkembang di perusahaan tempat ia bekerja dalam jangka waktu yang panjang.<sup>41</sup>
4. Pembimbing dan sponsor  
Pembimbing merupakan orang yang sering memberikan saran atau nasihat kepada karyawan-karyawan yang berupaya untuk mengembangkan dirinya. Sedangkan sponsor merupakan seseorang yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya di perusahaan tersebut.
5. Dukungan dari para bawahan  
Dukungan ini diperoleh dari para bawahannya, biasanya dukungan yang diberikan para bawahan yaitu dalam bentuk pencapaian kesuksesan dalam menyelesaikan tugas atasannya atau manajer yang bersangkutan.

---

<sup>41</sup>Handoko, D. S., & Rambe, M. F. Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja.(2018) *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*,31–45.

6. Kesempatan untuk bertumbuh  
Setiap karyawan berhak memiliki kesempatan untuk berkembang. Biasanya perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk bertumbuh melalui program pelatihan, kursus atau pendidikan lanjutan.
7. Resign atau berhenti atas keinginan sendiri  
Resign yaitu keputusan seseorang untuk berhenti dari perusahaan tempat dirinya bekerja sekarang dan beralih ke perusahaan lain yang dirasa dapat memberikan peluang kesempatan yang lebih besar untuk mengembangkan kariernya dimasa depan.<sup>42</sup>

#### 4. Dimensi Pengembangan Karier

Menurut Hasibuan menyebutkan bahwa terdapat 5 dimensi pengembangan karier, yaitu:

1. Pendidikan  
Pendidikan merupakan salah satu bentuk pengembangan karyawan yang bertujuan untuk karyawan dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi serta cara kerja baru.<sup>43</sup> Indikator pendidikan terdiri dari:
  - a. Latar belakang pendidikan.
  - b. Kompetensi (pengetahuan dan penguasaan terhadap keterampilan).
2. Pelatihan  
Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang diikuti dengan peningkatan kerja yang akan menghasilkan sesuatu lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.<sup>44</sup> Indikator pelatihan terdiri dari:

---

<sup>42</sup> Handoko, D. S., & Rambe, M. F. Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja.(2018) *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol.1(1).31–45.

<sup>43</sup> Sumual, T. E. M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. R.A De. Rozarie.

<sup>44</sup> Kawiana, I. G. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM"Perusahaan*. UNHI Press (2020)

- a. Program pelatihan.
  - b. Kesempatan mengikuti pelatihan
  - c. Output yang dihasilkan.
3. Mutasi
- Mutasi merupakan salah satu bentuk pengembangan karyawan yang dilakukan dengan memindahkan karyawan ke unit lain tanpa mengubah jenjang yang ada.<sup>45</sup> Indikator mutasi terdiri dari:
- a. Program mutasi.
  - b. Kecakapan.
  - c. Kesempatan mutasi.
4. Masa Kerja
- Masa kerja merupakan perhitungan lama bekerjanya seseorang, dapat dikatakan masa kerja apabila masa kerja yang telah habis kontrak kerjanya. Masa kerja merupakan suatu perkembangan perjalanan kariernya seorang karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai dalam suatu organisasi. Indikator masa kerja terdiri dari:
- a. Lama bekerja di perusahaan.
  - b. Lama bekerja di posisi jabatan.
5. Promosi Jabatan
- Promosi merupakan bentuk pengembangan karyawan melalui perpindahan ke jenjang karier yang lebih tinggi. Indikator promosi jabatan terdiri dari:
- a. Program promosi.
  - b. Prestasi kerja.
  - c. Pengalaman.
  - d. Tingkat pendidikan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori Hasibuan dengan 5 indikator pengembangan karier, yaitu pendidikan, pelatihan, mutasi, masa kerja, dan promosi jabatan.

---

<sup>45</sup>Sumual, T. E. M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. R.A De. Rozarie.

## 5. Pengembangan Karier Dalam Perspektif Islam

Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier yang telah ditetapkan organisasi yang bersangkutan.<sup>46</sup> Dalam upaya untuk mewujudkan tujuan pengembangan kariernya di masa depan, pegawai harus terarah dan terfokus terhadap pekerjaannya sehingga pegawai mendapatkan karir sesuai apa yang direncanakan. Seperti yang dilakukan Rasulullah Saw, dalam bekerja beliau selalu memperhitungkan masa depan sehingga segala pekerjaannya benar-benar terarah dan terfokus. Sebagaimana dalam firman Allah:

يَعْمَلُونَ عَمَّا يُغْفِلُ رَبُّكَ وَمَا عَمِلُوا مِمَّا دَرَجَتْ لِكُلِّ

Artinya : *“Dan masing-masing orang ada tingkatannya, (sesuai) dengan apa yang mereka kerjakan. Dan tuhanmu tidak lengah terhadap apa yang mereka kerjakan.”*<sup>47</sup> ( Q.S Al-An‘am [6] : 132 )

Apabila dikaitkan dengan pengembangan karier ayat tersebut berkaitan dengan usaha seseorang maupun kelompok (perusahaan, instansi, lembaga dan sebagainya) untuk mengembangkan diri sebaik-baiknya. Mengapa disebutkan setiap orang akan memperoleh apa-apa yang disebabkan dari yang telah dikerjakannya. Dan Allah swt tidak akan lengah dari usaha tersebut. Sejalan dengan ayat ini, ayat tersebut menggambarkan betapa pentingnya manusia untuk mengembangkan potensi yang telah dimiliki, baik mendalami maupun menggali hal-hal baru dalam dirinya.

Ayat di atas mengandung unsur terkait bahwa setiap pekerja mempunyai hak untuk menerima hak-haknya sebagai karyawan yaitu kesejahteraan atas apa yang telah mereka lakukan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan

---

<sup>46</sup>Handoko T. Hani, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2 (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1998), 123.

<sup>47</sup> Dapertemen Agama Republik Indonesia, Alquran dan Terjemahan, (Bandung:Diponogoro,2014), h.145

wajib memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan nya yang telah mengabdikan di perusahaannya dengan cara memberikan pengembangan karir kepada karyawan.

## **H. Turnover Intention**

### **1. Definisi Turnover Intention**

Istilah *turnover* mempunyai arti berhenti atau penarikan diri seseorang dari tempat kerja, dengan kata lain *turnover* merupakan situasi dimana seorang karyawan berhenti menjadi anggota organisasi/perusahaan tersebut. Sedangkan *intention* sendiri diartikan sebagai keinginan atau niat seseorang untuk melakukan sesuatu.

Menurut Herman dalam *turnover* merupakan pergerakan seorang karyawan keluar dari organisasi yang mengarah pada kenyataan akhir bahwa karyawan tersebut meninggalkan organisasi pada periode tertentu sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu berkaitan dengan kelanjutan antara hubungan karyawan dengan organisasi namun belum diwujudkan dalam tindakan pasti seorang karyawan meninggalkan organisasi.<sup>48</sup>

Karena tidak adanya kepastian dan masih adanya pertimbangan dari seorang karyawan, menyatakan bahwa *turnover intention* memiliki sifat yang ambigu dan merupakan cerminan sikap yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasi. karena pada dasarnya sikap memiliki sifat yang sangat kompleks dan untuk memahaminya perlu adanya pertimbangan.

Menurut Alam dan Mohammad niat umumnya menandakan indikasi akurat akan perilaku selanjutnya. Dengan demikian perlu adanya mempelajari lebih tentang niat nya seseorang karena ini dapat memberikan indikasi yang bermanfaat pada persepsi dan juga penilaian seseorang.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Herman, D. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Sumber Rejeki.(2020)

<sup>49</sup> Dyastuti, I. S., & Sarsono. Pengembangan Karier Dan Intensi Turnover Karyawan Millennial Di Pt Tey Yogyakarta.(2020) Syntax Idea, 2(6), 87–93.



Istilah *turnover intention* menggambarkan kemungkinan bahwa seorang karyawan akan berhenti dari pekerjaannya atau keluar dari perusahaan dalam waktu dekat. Mendefinisikan *turnover intention* adalah kemungkinan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya di masa depan. Ada banyak sebab terjadinya *turnover intention* dan salah satunya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, Hartono dalam. Perilaku *turnover intention* biasanya ditandai dari mulai nya mencari lowongan pekerjaan yang lebih baik ditempat lain.

## 2. Faktor-Faktor Terjadinya *Turnover Intention*

*Turnover intention* timbul karena dipicu oleh perilaku karyawan sendiri yang disebabkan ada hal-hal yang mendorong nya untuk berpindah. Sebab *turnover intention* tidak berdiri sendiri.

Faktor terjadinya tingkat *turnover intention* diantaranya: Faktor organisasional dan faktor individual, Faktor internal dan faktor eksternal, Gaji/upah, Desain pekerjaan, Pelatihan dan pengembangan, Pengembangan karier, Komitmen, Kurangnya kekompakan dalam kelompok/organisasi, Ketidakpuasan dan bermasalah dengan atasan atau pengawas, Rekrutmen, Seleksi, Promosi, Kepemimpinan dan lingkungan.<sup>50</sup>

Banyak faktor yang menyebabkan *turnover*, namun faktor yang paling menentukan keinginan berpindah (*turnover intention*) diantaranya:

### 1. Faktor Individual

Faktor individual merupakan faktor yang berkaitan dengan halhal sifatnya personal yang dimiliki oleh setiap manusia. Dalam hal ini faktor individual mencakup : usia, periode masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan status perkawinan.

---

<sup>50</sup> Salimah, Z. Literatur Review: Turnover Intention. *Literatur Review: Turnover Intention Youth & Islamic Economic Journal*,(2021).Vol1(1), 1–5.

## 2. Kepuasan Kerja

Aspek kepuasan merupakan variabel yang sering diteliti dalam model *intention to leave* dan *intention to leave* merupakan salah satu indikator dari aspek *turnover intention*. Dalam hal ini aspek kepuasan yang menjadi pemicu terjadinya *turnover intention*, diantaranya: kepuasan akan upah yang diterimanya, kepuasan atas promosi jabatan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan yang dilakukan, kepuasan akan lingkungan kerja atau kondisi perusahaan, ataupun kepuasan terhadap rekan kerja yang mendukung.<sup>51</sup>

## 3. Komitmen Organisasi

Komitmen menjadi faktor paling berpengaruh besar daripada kepuasan. Karena karyawan yang merasa puas akan pekerjaan di perusahaan tempat dirinya bekerja akan tetap memiliki keinginan untuk pindah jika dirinya tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan. Namun, sebaliknya jika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, dirinya tidak akan ada niat untuk pindah walaupun dirinya merasa tidak puas akan pekerjaan yang dilakukannya, ini disebabkan karena karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan tempat dirinya bekerja.

## 3. Dimensi *Turnover Intention*

Menurut Mobley ada 3 indikator yang dapat diukur untuk menilai terjadinya *turnover intention*, yaitu:

### 1. Niat untuk berhenti (*thinking to Quit*)

Aspek ini ditandai dari adanya pemikiran karyawan untuk keluar dari pekerjaannya, namun dirinya masih tetap bekerja di perusahaannya. Biasanya timbul karena adanya ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan akan

---

<sup>51</sup> Firdaus, A. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *TURNOVER INTENTION* (Studi Pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance Di Kota Jambi). (2017). *EKONOMIS : Journal of Economics and Business*, Vol.1(1), 1–9

pekerjaannya. Indikator dalam *thinking to quit* terdiri dari:

- a. Perubahan perilaku.
  - b. Pemikiran untuk tidak berkarier diperusahaannya.
2. Niat untuk mencari pekerjaan lain (*Job Search*)  
Aspek ini ditandai dari adanya keinginan karyawan untuk pindah dengan mulai mencari peluang pekerjaan di perusahaan lain yang dirasa lebih baik dari pada perusahaan tempat dirinya bekerja sekarang. Indikator dalam *Job Search* terdiri dari:
- a. Mencari alternatif pekerjaan.
  - b. Membandingkan pekerjaan.
3. Niat untuk meninggalkan (*Intention to Quit*)  
Aspek ini terjadi di akhiri karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan jika sudah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan sebelumnya. Indikator dalam *intention to quit* terdiri dari:
- a. Kesempatan
  - b. Pekerjaan yang lebih baik.<sup>52</sup>

#### 4. **Turnover Intention Dalam Prespektif islam**

Manusia sebagai khalifah dibumi yang diberi akal dan pikiran oleh Allah SWT pada dasarnya adalah beribadah kepada Allah SWT. Bekerja merupakan salah satu cara bagi manusia untuk beribadah. Islam mengajarkan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja, sehingga orang yang berkerja tidak boleh putus asa bahkan ingin keluar dari pekerjaan tersebut sebagaimana dalam Al Quran Surat AlInsyiaq (84) ayat 6 berikut ini :

---

<sup>52</sup> Setyawati, T., & Setyawati, W. Peran Mediasi Stres Kerja Pada Pengaruh *Job Insecurity* dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan(Studi Kasus Pada Karyawan Outsourcinf PT. DVN 2021). *Jurnal Magisma, IX*(2), 135–143.

يَتَأْتِيهَا إِلَّا نَسْنُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدًّا حَقًّا فَلَمَلِقِيهِ ﴿٦﴾

Artinya : *“Hai manusia, Sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, Maka pasti kamu akan menemuiNya.”* (Q.S. Al-Insyiq : 6)

Berdasarkan ayat di atas, menunjukkan bahwa apabila seseorang telah mendapatkan pekerjaan dan menjalaninya dengan sungguh-sungguh dan sepenuh hati maka beruntunglah Ia. Jangan menyia-nyiakan pekerjaan yang telah di dapat, asalkan pekerjaan tersebut halal sesuai dengan tuntunan Allah SWT. Karena lebih baik bekerja daripada menjadi pengangguran atau meminta-minta. Sebagaimana Hadits Riwayat Muslim No. 2664 Rasulullah SAW bersabda :

اٰخِرُ صَٰلِحِ عَمَلٍ مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعْنِ بِاللّٰهِ وَلَا تَعْجِزْ

Artinya: *“Bersemangatlah melakukan hal yang bermanfaat untukmu dan meminta tolonglah pada Allah, serta janganlah engkau malas”* (HR. Muslim No. 2664).<sup>53</sup>

Seorang Muslim haruslah memiliki sikap pekerja keras dan jangan bermalas-malasan. Tetapi apabila dalam bekerja merasa tidak baik atau tidak nyaman seperti mengganggu pikiran, fisik maupun psikisnya (merasa stres) maka hendaknya pekerjaan itu ditinggalkan. Dalam konteks ini yang dimaksud meninggalkan pekerjaan adalah turnover intention.

## I. Kepuasan Kerja

### 1. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Kawiana kepuasan kerja bersifat individu, dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Menurut Busro menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah

---

<sup>53</sup> Muhammad Abduh Tuasikal, “Teladan Utama : Terus Semangat Dalam Belajar. <https://Rumaysho.Com/3725-Teladan-Ulama-Terus-Semangat-DalamBelajar.Html>. 2013. Diakses Pada 21 Desember 2022 Pukul 10.45 WIB.,” n.d

perbandingan hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu perasaan positif yang timbul karena adanya penilaian terhadap produk kerja yang dihasilkan.<sup>54</sup>

Menurut Hasibuan kepuasan kerja merupakan sikap yang bersifat emosional menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap tersebut tercermin dari semangat kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap dari karyawan terkait pekerjaannya biasanya didalamnya berkaitan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, selain itu jugakepuasan kerja menyangkut faktor psikolog dan juga fisik.

Jadi dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah menyangkut kondisi psikolog maupun fisik perasaan atau sikap senang (positif) yang merupakan wujud adanya hasil yang diperoleh atau diharapkan dan biasanya tercermin dari semangat kerja yang tinggi, disiplin kerja, dan juga prestasi kerja karyawan dalam bekerja.

## 2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Teori Dua Faktor dari Herzberg ada dua jenis faktor pendorong kepuasan kerja, diantaranya:

### 1. *Satisfiers* (motivator)

*Satisfiers* merupakan penyebab utama dalam kepuasan kerja, dimana faktor ini meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kemajuan kerja.

Ketika faktor tersebut terpenuhi maka akan menimbulkan kepuasan kerja, namun ketika faktor tersebut tidak terpenuhi maka tidak selalu menimbulkan rasa ketidakpuasan kerja.

---

<sup>54</sup> Kawiana, I. G. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. UNHI Press.(2020).

## 2. *Dissatisfiers (hygiene factor)*

*Dissatisfiers* merupakan faktor penyebab utama timbulnya ketidakpuasan kerja. Faktor ini meliputi: kondisi dan situasi kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, kebijakan administrative, dan supervisi.

Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas.

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda dan dua hal tersebut bukan lah suatu yang variabel yang sifat nya berkelanjutan.<sup>55</sup>

## 3. **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Herzberg dalam Busro ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya:

1. Faktor psikolog. Faktor ini berkaitan dengan kejiwaan karyawan. Dimensi dalam faktor psikolog diantaranya: minat karyawan, bakat dan keterampilan karyawan, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaannya.
2. Faktor social. Faktor ini berkaitan dengan interaksi dan komunikasi dengan lingkungan sosialnya. Dimensi dalam faktor social diantaranya: interaksi antar karyawan, interaksi dengan atasannya, dan interaksi dengan karyawan lain di divisi yang berbeda atau diluar tim kerjanya.
3. Faktor fisik. Faktor ini berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan sendiri. Dimensi ini dilihat dari: jenis pekerjaan karyawan itu sendiri, ketentuan aturan waktu kerja dengan waktu istirahat karyawan, perlengkapan kerja, keadaan suhu, pencahayaan, penerangan, sirkulasi udara dalam ruangan dan kondisi kesehatan karyawan, umur karyawan.

---

<sup>55</sup> Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. "The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals". (2020)Heliyon,Vol.6(9), 1-9.

4. Faktor finansial. Faktor ini berkaitan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan ketika bekerja. Dimensi dalam faktor ini diantaranya: sistem penggajian atau pemberin upah, besaran gaji yang diterima, jaminan social yang diberikan perusahaan kepada karyawan, tunjangan/fasilitas yang diberikan dan dapat digunakan, promosi karier guna untuk menunjang karier lebih kedepannya, dan sebagainya.

Menurut Kawiana, ada beberapa faktor untuk mengukur kepuasan kerja seseorang karyawan, diantaranya: (a) isi pekerjaan, visualisasi tugas yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, (b) supervise, (c) organisasi dan manajemen perusahaan, (d) kesempatan karyawan untuk bisa berkembang dan maju, (e) kompensasi atau insentif, (f) rekan kerja, (g) situasi dan kondisi pekerjaan yang dijalankan.<sup>56</sup>

#### 4. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg ada lima aspek dalam mengukur kepuasan kerja, yaitu:

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan atas kontribusinya terhadap perusahaan setiap periode tertentu.<sup>57</sup> indikator kompensasi terdiri dari:

- a. Adil.
- b. Sesuai.

2. Promosi

Promosi merupakan salah satu bentuk program perusahaan untuk karyawan dapat menduduki posisi yang lebih tinggi. Indikator promosi terdiri dari:

- a. Promosi kerja.
- b. Kesempatan promosi.

---

<sup>56</sup> Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. UNHI Press

<sup>57</sup> Pitasari, N. A. A., & Surya Perdhana, M. Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Literatur. *Diponegoro Journal of Management*,(2018).Vol.7(4) 1–11.

### 3. Lingkungan Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan di tempat kerja berbentuk fisik yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Indikator lingkungan fisik terdiri dari:

- a. Luas ruang kerja.
- b. Privasi ruang kerja.
- c. Infrastruktur ruang kerja.
- d. Peralatan kerja.
- e. Kebisingan.
- f. Suhu dan Pencahayaan.

### 4. Lingkungan Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik merupakan semua keadaan di tempat kerja berbentuk non-fisik yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Indikator lingkungan non-fisik, terdiri dari:

- a. Hubungan atasan dengan bawahan.
- b. Hubungan antar rekan kerja.

### 5. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sumber utama dalam bentuk kepuasan. Indikator karakteristik pekerjaan terdiri dari isi pekerjaan itu sendiri.<sup>58</sup>

## 5. Kepuasan Kerja Dalam Prespektif Islam

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.<sup>59</sup> Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Apabila kelima faktor tersebut terpengaruhi, maka pegawai akan puas dengan pekerjaannya sehingga berdampak positif terhadap komitmen pegawai dengan perusahaan. Sebaliknya,

---

<sup>58</sup>Pitasari, N. A. A., & Surya Perdhana, M. Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Literatur. *Diponegoro Journal of Management*,(2018).Vol.7(4),1–11.

<sup>59</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua (Yogyakarta: BPFY Yogyakarta), 193.



semakin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum atau kelima faktor tersebut tidak terpenuhi, maka terjadilah ketidak puasan yang terjadi membuat karyawan akan melakukan penundaan pekerjaan dan menurunkan komitmen pada organisasi. Rasa ketidakpuasan akan semakin muncul manakala pimpinan bersikap tidak adil dalam memperlakukan bawahan serta memberikan wewenang yang berbeda untuk karyawan dengan level jabatan yang sama. Pimpinan yang tepat sesuai dengan keadilan akan menciptakan kepuasan karyawan dalam bekerja. Seperti firman Allah SWT. Sebagai berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوَّٰمِيْنَ ۙ لِلّٰهِ شُهَدَآءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰٓى اَلَّا تَعْدِلُوْٓا ۗ اَعْدِلُوْٓا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

*“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”*.<sup>60</sup>(Q.S.Al-Maidah [5]:8)

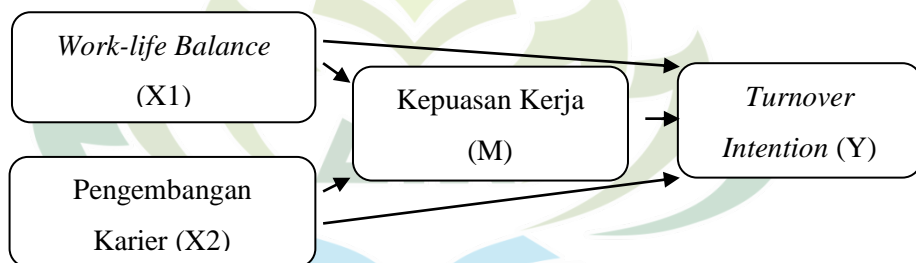
Ayat diatas menjelaskan mengenai pentingnya untuk berbuat adil. Perusahaan maupun pimpinan harus berbuat adil kepada semua pegawainya dalam berbagai hal. Karena keadilan yang diberikan akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai dan akhirnya pegawai akan berkomitmen dengan perusahaan.

<sup>60</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, Al-Qur’an dan Terjemahnya (Bandung: PT. Sygma Examedia Arkanleema), 108.

## J. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah suatu kerangka pemikiran yang menghubungkan variabel penelitian secara teoritis, yaitu variabel bebas dan variabel terikat dan menjelaskan secara logis hubungan yang muncul antar variabel untuk menjawab permasalahan dan menjadi dasar dari seluruh proses penelitian. Dalam hal penelitian ini menggunakan 2 variabel X yaitu *Work-life Balance* dan *Pengembangan Karier* yang akan dihubungkan pengaruhnya terhadap variabel Y yaitu *Turnover Intention* Karyawan Milenial Bandar Lampung, sedangkan untuk *Kepuasan Kerja* dijadikan sebagai variabel mediasi untuk mengetahui apakah karyawan Milenial meningkat atau berkurang akibat *Work-life Balance* dan *Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intention* dengan *Kepuasan Kerja* Sebagai Variabel Mediasi.

**Gambar 1.2**  
**Kerangka Berpikir**



Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian hanya berdasarkan teori relevan dan belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data. Adapun dasar pengambilan hipotesis dibagi menjadi dua yaitu Hipotesis Nihil ( $H_0$ ) dan Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ). Hipotesis nihil  $H_0$  adalah hipotesis yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan antar variabel independen ( $X$ ) terhadap variabel dependen ( $Y$ ). hipotesis alternative ( $H_a$ ) adalah hipotesis yang menyatakan hubungan pengaruh antar dua variabel atau lebih. Maka hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

## 1. Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

*Work Life Balance* merupakan konsep hubungan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi nya harus seimbang. Sedangkan kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan yang bersifat positif dalam hal menyukai dan mencintai pekerjaannya. Semakin seimbang antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan maka semakin tinggi kepuasan kerja. Teori Manajemen sumber daya manusia dalam Oliver Hammig, konsep *work-life balance* (WLB) merupakan hubungan keseimbangan antara pekerjaan, komitmen keluarga, dan kehidupan pribadi. *Work-life balance* (WLB) memiliki dampak besar terhadap faktor-faktor seperti kesehatan, kesejahteraan, kualitas hidup, kinerja organisasi, tidak adanya stress, dan pembangunan hubungan manusia dan sosial yang berkelanjutan.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Kasbuntoro yang berjudul “*The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention*” menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja di Perbankan Industri di Jakarta.<sup>61</sup> Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Wenno pada tahun 2018 berjudul “Hubungan Antara *Work Life Balance* Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di PT. PLN Persero Area Ambon” yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh ada hubungan positif dan signifikan antara *work life balance* dan kepuasan kerja pada karyawan di PT PLN Persero Area Ambon.<sup>62</sup> Namun, penelitian yang dilakukan oleh Endeka et al., berjudul “*Work-life Balance dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang Kotamobagu*” yang hasilnya menyatakan bahwa *work-life balance* tidak

---

<sup>61</sup>Kasbuntoro, Irma, D., Maemunah, S., Mahfud, I., Fahlevi, M., & Parashakti, R. D. *Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Employees on Banking Companies in Jakarta*. *Independent Journal of Management & Production*, 13(4), 439–451.

<sup>62</sup>Wenno, M. W. Hubungan antara *Work Life Balance* dan Kepuasan Kerja pada Karyawan di PT PLN PERSERO Area Ambon. *Jurnal Maneksi*, 7(1), 47.

berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, tinggi rendahnya *Work-life Balance* tidak akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.<sup>63</sup>

**H<sub>1</sub> : *Work-Life Balance* Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja**

## **2. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengembangan karier merupakan runtutan posisi jabatan kerja yang diduduki seorang karyawan selama masa kerjanya melalui jenjang pendidikan dan pelatihan yang ada dilingkungan perusahaan. Banyak penelitian yang menyatakan bahwa pengembangan karier menjadi salah satu faktor pembentuk kepuasan kerja dari masing-masing karyawan. Semakin pengembangan kariernya bagus maka kepuasan kerjanya semakin meningkat. Teori manajemen sumber daya manusia dalam Rivai menyatakan bahwa pengembangan karier adalah proses pencapaian dalam peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam mencapai karier yang diinginkannya. Dapat dilihat bahwa pengembangan karier merupakan proses yang dirasakan oleh seseorang dan berlangsung seumur hidupnya dan mengarah padapembelajaran dan capaian lebih dalam kariernya.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Olivia berjudul “Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PD. BPR BKK Boyolali yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.<sup>64</sup> Hasil penelitian lain yang

---

<sup>63</sup>Endeka, R. F., Rumawas, W., & Tumbel, T. *Work Life Balance* dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang Kotamobagu. Productivity,(2020)

<sup>64</sup>Olivia, S. G. C., Suseno, Y. D., & Sriwidodo, U. Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PD. BPR BKK Boyolali. *Adi Widya : Jurnal Pengabdian Masyarakat*,2020.

dilakukan oleh Arum & Irfani berjudul “Pengaruh Beban Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja” yang menyatakan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan hasil tersebut dibuktikan dengan banyak karyawan yang lebih merasa puas apabila dirinya mendapat kesempatan mengembangkan kariernya karena dapat membuka dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya.<sup>65</sup>

## **H<sub>2</sub> : Pengembangan karier berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja**

### **3. Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention***

*Work-life balance* menjadi salah satu faktor untuk mengurangi tingkat turnover. *Turnover Intention* merupakan berhenti atau penarikan diri seseorang dari tempat kerja, dengan kata lain *turnover* merupakan situasi dimana seorang karyawan berhenti menjadi anggota organisasi/perusahaan tersebut. Sedangkan *intention* sendiri diartikan sebagai keinginan atau niat seseorang untuk melakukan sesuatu. *Turnover* merupakan pergerakan seorang karyawan keluar dari organisasi yang mengarah pada kenyataan akhir bahwa karyawan tersebut meninggalkan organisasi pada periode tertentu sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu berkaitan dengan kelanjutan antara hubungan karyawan dengan organisasi namun belum diwujudkan dalam tindakan pasti seorang karyawan meninggalkan organisasi.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Purwatiningsih & Sawitri, berjudul “*Analysis On The Effect of Work-life balance and Career Development on Turnover Intention For Millennial Generations*” yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut dikatakan bahwa apabila tingkat

---

<sup>65</sup> Arum, K. P., & Irfani, A. Pengaruh Beban Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja. *Prosiding Manajemen*,(2021) vol.7(2), 397–400.

*work-life balance* karyawan tinggi maka tingkat *turnover* dalam sebuah perusahaan akan rendah.<sup>66</sup>

Hasil penelitian lain oleh Prayogi juga menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut dikatakan bahwa apabila tingkat *work-life balance* karyawan tinggi maka tingkat *turnover* dalam sebuah perusahaan akan rendah.<sup>67</sup>

Saat ini sudah banyak perusahaan mengembangkan strategi untuk menghindari adanya *work life conflict* (ketidakmampuan untuk membagi waktu antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi) seperti, menghargai jam kerja yang lebih dan komitmen organisasi. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rodríguez-Sánchez yang berjudul “*Investing Time and Resources for Work-Life Balance: The Effect on Talent Retention*” yang menyatakan bahwa *work-life balance* menjadi strategi dalam mempertahankan SDM di sebuah perusahaan di era globalisasi saat ini.<sup>68</sup>

**H<sub>3</sub>: *Work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.**

#### **4. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention***

Dalam menghadapi persaingan dan tantangan di masa yang akan datang, perusahaan harus menyadari bahwa maju atau tidaknya perusahaan bergantung pada SDM yang kompetitif. Dengan demikian bahwa perusahaan perlu

---

<sup>66</sup> Purwatiningsih, E., & Sawitri, H. S. R. Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, vol.1(15),80–88.

<sup>67</sup> Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2019

<sup>68</sup> Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego Losada. *Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1–14.

melaksanakan program pembinaan karier yang berkelanjutan guna menciptakan dan mempertahankan sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif. Perkembangan karier dapat dirasakan oleh seseorang dan berlangsung seumur hidupnya dan mengarah pada pembelajaran dan pencapaian lebih dalam, istilah *Turnover Intention* menggambarkan kemungkinan seseorang karyawan akan berhenti dari pekerjaan atau keluar dari perusahaan dalam waktu dekat. Maka jika pengembangan kariernya bagus tidak akan muncul niatan untuk berpindah pekerjaan.

Hasil pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dyastuti & Sarsono, yang berjudul “Pengembangan Karier dan Intensi Turnover Karyawan Millennial di PT. TEY Yogyakarta” menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan secara parsial terhadap intensi turnover.<sup>69</sup> Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Olivia juga menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap turnover intention.<sup>70</sup>

Dengan begitu, berdasarkan hasil penelitian tersebut pengembangan karier sangat penting karena dapat membantu karyawan mencapai tujuan karier mereka melalui program perencanaan karier. Selain itu, pengembangan karier bertujuan untuk menarik, mempertahankan dan sekaligus memotivasi karyawan untuk bisa memiliki semangat kerja yang lebih baik.<sup>71</sup>

#### **H<sub>4</sub> : Pengembangan Karier Berpengaruh Negatif Terhadap *Turnover Intention***

---

<sup>69</sup> Dyastuti, I. S., & Sarsono. Pengembangan Karier Dan Intensi Turnover Karyawan Millennial Di Pt Tey Yogyakarta. *Syntax Idea*, 2(6), 87–93.

<sup>70</sup> Olivia, S. G. C., Suseno, Y. D., & Sriwidodo, U. Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PD. BPR BKK Boyolali. *Adi Widya : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2020

<sup>71</sup> Dyastuti, I. S., & Sarsono. Pengembangan Karier Dan Intensi Turnover Karyawan Millennial Di Pt Tey Yogyakarta. *Syntax Idea*, 2(6), 87–93.

## 5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan yang bersifat positif dalam hal menyukai dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan bersifat individual dimana setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda. Sedangkan *turnover intention* merupakan perilaku seseorang untuk niat berpindah. *Turnover intention* ini akan berubah pada fenomena turnover atau berhenti/keluar dari perusahaan. Untuk mengurangi tingkat *turnover* dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention*. Salah satunya adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Stefanie, Martha Trimurti Wonowijoyo, yang berjudul “Pengaruh *Organizational Commitment* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* di PT. Kediri Matahari Corn Mills” yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara negatif terhadap *turnover intention* di PT. Kediri Matahari Corn Mills.<sup>72</sup>

Hasil penelitian lain oleh Susilo & Satrya, yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak” menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.<sup>73</sup>

**H<sub>5</sub>: Kepuasan Kerja Berpengaruh Negatif Terhadap *Turnover Intention***

---

<sup>72</sup> Stefanie, Martha Trimurti Wonowijoyo, S. R. T. Pengaruh *Organizational Commitment* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* di PT. Kediri Matahari Corn Mills. *Agora*, 6(1),1–9.

<sup>73</sup> Susilo, J., & Satrya, I. G. B. H. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3700 3730.



## 6. Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.

Terdapat banyak faktor yang menjadi pemicu terjadinya *turnover*, salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan. Dan salah satu bentuk kepuasan kerja adalah *work-life balance*. *Work-life balance* merupakan salah satu strategi perusahaan dalam mempertahankan karyawan melalui meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jika semakin seimbang antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi maka karyawan merasa puas akan pekerjaannya yang dihasilkan maka tidak akan menimbulkan niat untuk berpindah pekerjaan. Teori manajemen sumber daya manusia jika seseorang individu merasakan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dialaminya seimbang maka karyawan tersebut tidak ada keinginan berpindah pekerjaan dan karyawan merasa puas akan pekerjaannya.

Berdasarkan salah satu hasil penelitian yang dilakukan Nurdin & Rohaeni, berjudul “*Work-Life Balance dan Dampaknya terhadap Intention Turnover pada Generasi Millennial: Peran Mediasi Job Satisfaction*” menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan generasi millennial yang bekerja di Bandung.

<sup>74</sup> Hasil penelitian lain oleh Sismawati & Lataruva, yang berjudul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Y dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh variabel *work-life balance* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Nurdin, S., & Rohaeni, H. *Work-Life Balance dan Dampaknya terhadap Intention Turnover pada Generasi Millennial : Peran Mediasi Job Satisfaction Work-Life Balance and its Impact on Turnover Intention in the Millennium: the Mediation Role of Job Satisfaction*. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 121–132.

<sup>75</sup>Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). KARYAWAN GENERASI Y DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(3), 1–11. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

Penelitian berbeda dilakukan oleh Muhammad Andi Prayogi, Murviana Koto, dan Muhammad Aril dengan judul penelitian “Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention” Kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara *work life balance* terhadap *turnover intention*.<sup>76</sup> Penelitian serupa juga dilakukan oleh Andini Kartika dengan judul penelitian “Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan karier terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” dengan hasil penelitian *Work Life Balance* berpengaruh signifikan Terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja.<sup>77</sup>

**H<sub>6</sub> : Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Antara *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention***

**7. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.**

Pengembangan karier merupakan proses pencapaian dalam peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam mencapai karier yang diinginkannya. Pengembangan karier menjadi salah satu bentuk faktor terjadinya *turnover*. Berdasarkan hasil penelitian oleh Belete yang berjudul “*Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review*” menyatakan bahwa ada terdapat faktor yang menjadi penyebab turnover, diantaranya: gaya kepemimpinan, variabel demografis, komitmen organisasi, keadilan organisasi, iklim organisasi, peluang promosi, budaya organisasi, upah, stress kerja, dan kepuasan kerja.

---

<sup>76</sup>Prayogi, Koto & Aril, Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention*”. JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN BISNIS.

<sup>77</sup>Kartika, Andini. PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”. Syarif Hidayatullah Jakarta.

Salah satu bentuk kepuasan kerja adalah dengan adanya peluang jenjang karier untuk karyawan. Program karier dalam sebuah perusahaan perlu disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan. Untuk terciptanya kepuasan kerja, maka perusahaan perlu menyusun program pengembangan karier untuk membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan kariernya dan disesuaikan dengan kebutuhan tujuan perusahaan di masa yang akan datang.

Hasil studi penelitian yang dilakukan oleh Olivia yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PD. BPR BKK Boyolali” menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.<sup>78</sup> Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Sismawati & Lataruva yang berjudul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Y dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh variabel pengembangan karier terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.<sup>79</sup>

Penelitian berbeda dilakukan oleh Anazgie Balqis Azizah Yumna dan Trias Setiawati yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karier dan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta” dengan hasil penelitian menyatakan Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara pengembangan karier terhadap *turnover intention*.<sup>80</sup> Penelitian sejalan juga

---

<sup>78</sup>Olivia, S. G. C., Suseno, Y. D., & Sriwidodo, U. Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PD. BPR BKK Boyolali. Adi Widya : Jurnal Pengabdian Masyarakat, 2020

<sup>79</sup> Belete, A. Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, (2018). 5(7), 23–31.

<sup>80</sup>Anazgie Balqis Azizah Yumna dan Trias Setiawati, “Pengaruh Pengembangan Karier dan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand

dilakukan oleh Anik Istiyani, Heru Sri Wulan, Patricia Dhiana dengan judul penelitian “*The Effect Of Compensation, Work Stress dan Career Development On Turnover Intention With Work Leadership As An Intervening Variabel*” dengan hasil penelitian pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai mediasi”.<sup>81</sup>

**H<sub>7</sub> : Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Antara Pengembangan karier terhadap *Turnover Intention***

### **8. Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Dalam Prespektif Islam.**

Terdapat banyak faktor yang menjadi pemicu terjadinya *turnover*, salah satu nya adalah kepuasan kerja karyawan. Dan salah satu bentuk kepuasan kerja adalah *work-life balance*. *Work-life balance* merupakan salah satu strategi perusahaan dalam mempertahankan karyawan melalui meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jika semakin seimbang antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi maka karyawan merasa puas akan pekerjaannya yang dihasilkan maka tidak akan menimbulkan niat untuk berpindah pekerjaan. Teori manajemen sumber daya manusia jika seseorang individu merasakan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dialaminya seimbang maka karyawan tersebut tidak ada keinginan berpindah pekerjaan dan karyawan merasa puas akan pekerjaannya.

Berdasarkan salah satu hasil penelitian yang dilakukan Nurdin & Rohaeni, berjudul “*Work-Life Balance dan Dampaknya terhadap Intention Turnover pada Generasi Millennial: Peran Mediasi Job Satisfaction*” menyatakan bahwa *work-life balance* berpegaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

---

Inna Malioboro Yogyakarta”;Selekta Manajemen:Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen.

<sup>81</sup>Anik Istiyani, Heru Sri Wulan, Patricia Dhiana dengan judul penelitian “*The Effect Of Compensation, Work Stress dan Career Development On Turnover Intention With Work Leadership As An Intervening Variabel*”.

pada karyawan generasi millennial yang bekerja di Bandung.<sup>82</sup> Hasil penelitian lain oleh Sismawati & Lataruva, yang berjudul “Pengaruh Work-Life Balance dan Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Y dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh variabel work-life balance terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.<sup>83</sup>

Penelitian berbeda dilakukan oleh Muhammad Andi Prayogi, Murviana Koto, dan Muhammad Aril dengan judul penelitian “Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention” Kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara *work life balance* terhadap *turnover intention*.<sup>84</sup> Penelitian serupa juga dilakukan oleh Andini Kartika dengan judul penelitian “Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan karier terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” dengan hasil penelitian *Work Life Balance* berpengaruh signifikan Terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja.<sup>85</sup>

**H<sub>6</sub> : Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Antara *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Dalam Prespektif Islam.**

---

<sup>82</sup> Nurdin, S., & Rohaeni, H. Work-Life Balance dan Dampaknya terhadap Intention Turnover pada Generasi Millennial : Peran Mediasi Job Satisfaction Work-Life Balance and its Impact on Turnover Intention in the Millennium: the Mediation Role of Job Satisfaction. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*), 6(2), 121–132.

<sup>83</sup>Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). KARYAWAN GENERASI Y DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(3), 1–11. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

<sup>84</sup>Prayogi, Koto & Aril, Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention*”. *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN BISNIS*.

<sup>85</sup>Kartika, Andini. PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”. Syarif Hidayatullah Jakarta.

## DAFTAR RUJUKAN

- Afandi, Pandi. "Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep), (Riau: Zanafa Publishing, 2018). 196.
- Algifari, Analisis Regresi (Yogyakarta : Bpfe Ugm, 2000).
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. "The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals". (2020) *Heliyon*, Vol.6(9), 1–9.
- Arikunto S., *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2013).
- Arum, K. P., & Irfani, A. Pengaruh Beban Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja. *Prosiding Manajemen*, (2021) vol.7(2), 397–400.
- Arum, K. P., & Irfani, A. Pengaruh Beban Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja. *Prosiding Manajemen*, (2021) vol.7(2), 397–400.
- Asmara, "pengaruh Konflik Peran Ganda, Stres Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Bagian Operator Mesin PT. Perkebunan Nusantara X Unit Industri Bobbin Kabupaten Jember"
- Belete, A. Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, (2018). 5(7), 23–31.
- Belete, A. Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, (2018). 5(7), 23–31.
- Darma Budi, *Statistika Penelitian Menggunakan SPSS (Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Regresi Linier Sederhana, Regresi Linier Berganda, Uji t, Uji F, R2)* (Guepedia, 2021).
- Dyah Budiastuti and Bandur Agustinus, *Validitas Dan Reliabilitas Penelitian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018)

- Dyastuti, I. S., & Sarsono. *Pengembangan Karier Dan Intensi Turnover Karyawan Millenial Di Pt Tey Yogyakarta*(2020). *Syntax Idea*, Vol2(6), 87–93.
- Dyastuti, I. S., & Sarsono. *Pengembangan Karier Dan Intensi Turnover Karyawan Millenial Di Pt Tey Yogyakarta*. *Syntax Idea*, 2(6), 87–93.
- Etta Mamng Sangadji dan Sopiah, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: CV.ANDI,2010), 24.
- Felstead, A., Jewson, A., Phizacklea, and Walters, S. *The option to work at home: Another privilege for the favoured few? New Technology, Work and Employment* 17 (3)(2002).
- Firdaus, A. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance Di Kota Jambi 2017)”. *EKONOMIS: Journal of Economics and Business*, Vol.1(1),1–9
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. *Work–life balance: weighing the importance of work–family and work–health balance. International Journal of Environmental Research and Public Health*,(2020)Vol17(3), 9–11.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. *The relation between work-family balance and quality of life. Journal of Vocational Behavior*,(2003)Vol 63(3), 510–531.
- Gutmann, P. (2022). *Tackling Trends in Turnover*.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja.*Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.(2018).
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja.(2018) *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol.1(1),31–45.
- Herman, D. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Sumber Rejeki.(2020)

- Ifda Novikasari, Uji Validitas Instrumen (Purwokerto: Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2016).
- Imam Ghazali, Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2006).
- Imam Ghouzali, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program S.Pss (Semarang :Badan Penerbit Univeristas Diponogoro, 2001).
- Isabel Sánchez-Hernández, M., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health* (2019),Vol 16(24).
- Kasbuntoro, Irma, D., Maemunah, S., Mahfud, I., Fahlevi, M., & Parashakti, R. D. Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Employees on Banking Companies in Jakarta. *Independent Journal of Management & Production*, 13(4), 439–451.
- Kawiana, I. G. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM”Perusahaan*. UNHI Press. (2020).
- M. Iqbal Hasan, Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya,( Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), 23.
- Maarif, M. S. And Kartika, L. *Manajemen pelatihan upaya mewujudkan kinerja unggul dan pemahaman employee engagement*. Bog PT Penerbit IPB Press 2014.
- McAleavy, T., Choi, B., & Arlikatti, S. (2021). Faceless heroes: A content analysis of determinants for the recruitment, career development & retention of Emergency Medical Dispatchers in the United States of America. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 61, 102335.
- Milla Dwi Afnisa'id dan Pramitha Aulia. “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta(2021)”
- MNazarAlmasri, “ManajemenSumberDayaManusia:ImplementasiDala mPendidikanIslam, “*JurnalPenelitianSosialKeagamaan*19,No.2 (N.D):134-51,<https://doi.org/10.1002/eji.201370106>.



- Muhammad Andi Prayogi, Murviana Koto “Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* (2019)”
- Nurdin, S., & Rohaeni, H. Work-Life Balance dan Dampaknya terhadap Intention Turnover pada Generasi Millennial : Peran Mediasi Job Satisfaction Work-Life Balance and its Impact on Turnover Intention in the Millennium: the Mediation Role of Job Satisfaction. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*), 6(2), 121–132.
- Nurdin, S., & Rohaeni, H. Work-Life Balance dan Dampaknya terhadap Intention Turnover pada Generasi Millennial : Peran Mediasi Job Satisfaction Work-Life Balance and its Impact on
- Nurdin, S., dan Rohaeni, H. “*Work-Life Balance* dan Dampaknya Terhadap *Intention Turnover* pada Generasi Milenial ; Peran Mediasi Job Satisfaction(2020)”
- Olivia, S. G. C., Suseno, Y. D., & Sriwidodo, U. Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PD. BPR BKK Boyolali. AdiWidya : *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, (2020) Vol.4(2), 1–16.
- P. *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM”Perusahaan*. UNHI Press(2020)
- Pitasari, N. A. A., & Surya Perdhana, M. Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Literatur. *Diponegoro Journal of Management*,(2018).Vol.7(4) 1–11.
- Purwatiningsih, E., & Sawitri, H. S. R. *Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations. Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, purwakata 2021.vol.1(15), 80–88.
- Purwatiningsih, E., & Sawitri, H. S. R. *Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations. Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, vol.1(15),80–88.

- Putra, D. M. B. A., & Mujiati, N. W. Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, (2019),8(7), 4045–4072.
- Safira Nurmalitasari, Andriyani. Dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, *Work-Life Balance* Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi(2021)”
- Salimah, Z. Literatur Review: Turnover Intention. *Literatur Review: Turnover Intention Youth & Islamic Economic Journal*,(2021).Vol1(1), 1–5.
- Setyawati, T., & Setyowati, W. Peran Mediasi Stres Kerja Pada Pengaruh *Job Insecurity* dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan(Studi Kasus Pada Karyawan Outsourcinf PT. DVN 2021). *Jurnal Magisma*, IX(2), 135–143.
- Sindika Galuh Canda Olivia, Y Djoko Suseno, Untung Sriwidodo “Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada PD.BKK Boyolali(2020)”
- Stefanie, Martha Trimurti Wonowijoyo, S. R. T. Pengaruh Organizational Commitment dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention di PT. Kediri Matahari Corn Mills. *Agora*, 6(1),1–9.
- Stella Tiara & Rostiana,”Peran Kualitas Kehidupan Kerja dan Grit Terhadap Keterikatan Kerja pada generasi millennial di industry perbankan,”*Jurnal Muara Ilmu social, Humaniora, dan seni*, Vol. 2, No. 1, April 2018: 342-349.
- Sugiono,*Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitaitif dan R&D)* (Bandung, Alfabeta, 2010) 13.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung : Alfabeta, 2009).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 117.

- Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Bandung: Alfabeta, 2017), 61.
- Suharno dan Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Semarang: Widya Karya, 2006), 243.
- Sumual, T. E. M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. R.A De. Rozarie.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan. Maneggio: *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, (2020)Vol.3(2), 283–295.
- T.Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPF, 2011).
- Turnover Intention in the Millennium: the Mediation Role of Job Satisfaction. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 121–132.
- Uki Yonda Aseptia, Sekar Harumi Putri Maruno “Analisis Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Kari Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.Telkomsel, TBK Cabang Malang(2017)”
- Wahyuni, D., Utami, H. N., & Ruhana, I. *Pengaruh pengembangan karier terhadap prestasi kerja karyawan* (Studi pada karyawan tetap PT. Astra International, Tbk Daihatsu Malang) (Doctoral dissertation, Brawijaya University 2014).