

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam tata sumber daya manusia modern, beberapa isu atau permasalahan terus membentuk dan menantang organisasi/perusahaan. Salah satu masalah atau isu yang menjadi perhatian adalah perubahan ekspektasi karyawan. Menurut data Badan Pusat Statistik pada tahun 2022, tingkat partisipasi angkatan kerja saat ini didominasi oleh generasi milenial dan Gen Z. Pada generasi ini muncul keinginan untuk pindah kerja pada durasi waktu kurang dari dua tahun sehingga menjadi penyebab turnover yang tinggi (Wibowo *et al.*, 2024). Generasi tersebut mencari lebih dari sekadar gaji, mendambakan makna, fleksibilitas, dan peluang pengembangan (Fransiskus, 2022). Kesenjangan keterampilan juga menjadi perhatian utama, dengan perkembangan teknologi yang pesat menyebabkan banyaknya pekerja dengan keterampilan yang usang (Goulart *et al.*, 2021).

Digitalisasi SDM terus mengubah cara organisasi merekrut, melatih, dan mengelola karyawan, sementara keberagaman dan integrasi menjadi semakin penting untuk inovasi dan produktivitas (Sedyowidodo, 2024). Hal tersebut erat kaitannya dengan fleksibilitas kerja, meskipun memberikan manfaat, hal tersebut dapat berarti bahwa karyawan diharapkan untuk selalu tersedia dan responsif untuk mencapai target kerja tertentu. Akhirnya, kesehatan mental karyawan menjadi prioritas, dengan perusahaan menyadari dampak tekanan kerja dan ketidakseimbangan kehidupan kerja

(Hayati, 2019). Berdasarkan studi yang dilakukan oleh perusahaan jasa akuntan Deloitte pada tahun 2020 menyebutkan bahwa adanya hubungan yang erat antara kesehatan mental dan keseimbangan kerja terhadap tingkat pergantian (*turnover*) karyawan yang tinggi, terutama di industri yang kompetitif, memaksa perusahaan untuk fokus pada retensi melalui lingkungan kerja yang positif dan kompensasi yang kompetitif (Laoli *et al.*, 2024). Fenomena-fenomena ini saling terkait, menuntut organisasi untuk beradaptasi dan berinvestasi dalam sumber daya manusia untuk tetap kompetitif.

Turnover adalah keluarnya karyawan dari suatu organisasi tempatnya bekerja (Iskandar, 2021). *Turnover* yang tinggi dalam suatu organisasi akan berdampak buruk dalam kelangsungan operasional dan bisnis. Tingkat *turnover* yang tinggi dalam perusahaan/organisasi dapat mengindikasikan adanya *turnover intention* yang tinggi pula (Waskito & Putri, 2021). *Turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk melakukan pengunduran diri dari perusahaan baik secara sukarela yang disebabkan oleh faktor-faktor tertentu (Jannavi & Utami, 2024). Sedangkan Puspitawati *et al.*, (2024) berpendapat bahwa *turnover intention* merujuk pada keinginan karyawan untuk pindah atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih baik karena berbagai alasan. Keinginan pekerja untuk meninggalkan organisasi dapat mengindikasikan kondisi kerja yang buruk, yang dapat mendorong karyawan untuk keluar sehingga mengurangi retensi karyawan. Retensi karyawan adalah upaya atau cara

untuk mendorong karyawan agar tetap berada dalam organisasi untuk jangka waktu yang lama (Aga *et al.*, 2020). Dengan mempertahankan karyawan di dalam organisasi, perusahaan akan lebih mudah mencapai tujuan jangka panjangnya, yaitu pertumbuhan. Harvida dan Wijaya (2020) menjelaskan bahwa dengan menerapkan strategi retensi karyawan yang efektif, perusahaan dapat menekan *turnover* karyawan dengan mempertahankan karyawan yang potensial untuk tetap loyal dan setia.

Beberapa teori menyatakan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention*, salah satunya yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, semakin tinggi kepuasan kerja maka *turnover intention* akan semakin rendah, begitu juga sebaliknya (Otache & Inekwe, 2022). Kepuasan kerja ditentukan oleh kemampuan untuk beradaptasi secara efektif terhadap situasi yang tidak menguntungkan (Puspitawati & Atmaja, 2021). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung merasa terikat dan termotivasi untuk tetap berada di perusahaan tersebut. Kepuasan kerja menciptakan lingkungan kerja yang positif, dimana karyawan merasa dihargai, memiliki peluang untuk berkembang, dan menikmati hubungan yang baik dengan rekan kerja serta atasan. Kepuasan kerja juga memberikan rasa memiliki dan loyalitas terhadap perusahaan, membuat karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Dengan demikian, perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan akan berhasil

mempertahankan karyawan berbakat dan mengurangi biaya yang terkait dengan pergantian (*turnover*) karyawan.

Work-family conflict juga memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*, salah satu penelitian menyatakan bahwa *work-family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* (Gatiningtyas & Primadineska, 2022). *Work-family conflict* secara signifikan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini terjadi karena tuntutan yang saling bertentangan antara peran di tempat kerja dan di rumah menciptakan tekanan dan stres yang berat. Karyawan yang mengalami konflik ini sering merasa sulit untuk memenuhi tanggung jawab di kedua area kehidupan mereka, yang berujung pada perasaan bersalah, frustrasi, dan kelelahan emosional. Kurangnya dukungan dari perusahaan untuk membantu karyawan menyeimbangkan kedua peran ini memperburuk situasi, membuat mereka merasa tidak dihargai dan tidak diperhatikan. Akibatnya, banyak karyawan yang memprioritaskan keluarga mereka dan mencari pekerjaan yang lebih fleksibel atau kurang menuntut, yang pada akhirnya meningkatkan *turnover intention*.

Selain itu, keterlibatan kerja telah terbukti berpengaruh terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi keterlibatan kerja yang dimiliki karyawan maka akan semakin rendah *turnover intention* (Memon *et al*, 2020). Menurut Puspitawati *et al.*, (2023) seseorang yang menunjukkan keterlibatan kerja tidak hanya bertanggung jawab atas tugas-tugasnya, tetapi juga memprioritaskan pekerjaan, melakukan pekerjaan dengan serius,

menyelesaikan tugas tanpa menunda-nunda, dan memanfaatkan jam kerja secara efektif. Keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang kuat dan berbanding terbalik terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Ketika seorang karyawan merasa terlibat dalam pekerjaannya, mereka merasakan koneksi yang mendalam dengan perusahaan dan tugas-tugas mereka. Perasaan ini memicu rasa memiliki dan loyalitas, yang secara signifikan mengurangi keinginan untuk mencari peluang di tempat lain. Keterlibatan kerja juga memicu motivasi dan kepuasan, karena karyawan merasa dihargai dan melihat nilai dalam kontribusi mereka. Selain itu, keterlibatan memperkuat komitmen organisasi, membuat karyawan lebih terikat pada nilai dan tujuan perusahaan. Lingkungan kerja yang positif dan produktif, yang sering kali merupakan hasil dari keterlibatan kerja yang tinggi, juga berperan dalam mengurangi niat untuk keluar di antara karyawan lainnya. Oleh karena itu, perusahaan yang berhasil membangun budaya keterlibatan kerja yang kuat akan menikmati tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.

Dalam industri penerbangan yang semakin kompetitif, perusahaan *ground handling* dihadapkan pada tantangan yang signifikan dalam mempertahankan karyawannya. Tugas yang kompleks, jam kerja yang tidak menentu, dan lingkungan kerja yang dinamis seringkali membuat karyawan merasa terbebani dan memutuskan untuk pindah ke perusahaan lain. Tingkat turnover yang tinggi pada perusahaan *ground handling* tidak hanya meningkatkan biaya perekrutan dan pelatihan, tetapi juga dapat

mengganggu kelancaran operasional penerbangan yang pada akhirnya akan berdampak pada pelayanan pelanggan. Selain itu, tingkat turnover yang tinggi menggambarkan turnover intention yang tinggi diantara karyawan.

Sesuai Peraturan Menteri Perhubungan nomor: PM 81 Tahun 2021 tentang Kegiatan Pengusahaan di Bandar Udara, jasa terkait *ground handling* meliputi, pelayanan teknis penanganan pesawat udara di darat, pelayanan terhadap penumpang dan bagasi serta penanganan kargo dan pos maskapai penerbangan. PT. Enggang Angkasa Sarana (EAS) merupakan salah satu perusahaan jasa terkait penerbangan (*ground handling*) yang beroperasi di Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Operasional perusahaan diselenggarakan untuk memenuhi semua kebutuhan penanganan darat pesawat udara, saat ini PT. EAS melayani maskapai penerbangan internasional dan domestik. PT. Enggang Angkasa Sarana memahami dan meyakini bahwa pencapaian kepuasan pelanggan memerlukan perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas sumber daya manusia, produktivitas operasional dan pengembangan sistem. Kualitas sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mendukung keberlangsungan bisnis suatu organisasi atau perusahaan. Fang *et al.*, (2020) menyatakan bahwa karyawan adalah asset utama perusahaan/organisasi dan berpendapat bahwa kepuasan karyawan dapat menguntungkan perusahaan dengan meningkatkan motivasi dan retensi diantara karyawan. Selain itu, sumber daya manusia dianggap sebagai sumber modal total termasuk kekuatan fisik dan mental, keterampilan profesional yang dimiliki setiap

individu. Sumber daya manusia dipahami sebagai bentuk modal yang paling penting untuk proses produksi, yang mampu menghasilkan sumber pendapatan di masa depan (Ngoc dan Tien, 2023). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2021), menjelaskan bahwa sumber daya manusia harus dikelola dengan baik karena merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi dan merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Tingkat *turnover* yang tinggi pada perusahaan *ground handling* tidak hanya meningkatkan biaya perekrutan dan pelatihan, tetapi juga dapat mengganggu kelancaran operasional penerbangan yang pada akhirnya akan berdampak pada pelayanan pelanggan. Hal tersebut menjadi permasalahan dalam internal PT. EAS, dimana wawancara yang telah dilakukan dengan *owner representative* dan manager HRD menyampaikan bahwa tingkat *turnover* di PT. EAS cukup tinggi setiap tahunnya. Wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan PT. Enggang Angkasa Sarana Cabang Denpasar terkait dengan *turnover intention*, didapatkan beberapa sumber permasalahan, karyawan merasa sulit membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga dikarenakan tugas shift yang berarti jam kerja tidak menentu setiap harinya. Dalam hal ini PT. Enggang Angkasa Sarana yang beroperasi selama 1x24 jam selama 7 (tujuh) hari dalam melayani pelayanan darat maskapai penerbangan, menuntut karyawannya untuk mampu bekerja sesuai jadwal yang terbagi menjadi 3 shift per hari. Jam kerja yang tidak konsisten tersebut

membuat karyawan sulit untuk merencanakan dan menghabiskan waktu berkualitas bersama keluarga yang pada akhirnya berpotensi menimbulkan konflik antara pekerjaan dan keluarga yang pada akhirnya menimbulkan niat *turnover*. Hal tersebut menjadikan *work-family conflict* sebagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention* (Gatiningtyas & Primadineska, 2022). Disisi lain ada karyawan yang berpendapat bahwa kompensasi atau gaji yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja yang ditanggung. Perasaan ketidaksesuaian dalam hal kompensasi ini seringkali memicu ketidakpuasan dan mendorong karyawan untuk mencari peluang yang lebih baik di tempat lain. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Otache dan Inekwe (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Pendapat lainnya disampaikan salah satu karyawan yang menyebutkan bahwa merasa mudah lelah dan tidak semangat dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut menyebabkan rendahnya keterlibatan kerja yang dimiliki karyawan sehingga cenderung lebih mudah mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan pada perusahaan lain yang lebih membuat mereka semangat untuk bekerja, menjadikan keterlibatan kerja salah satu faktor yang melatarbelakangi timbulnya *turnover intention* diantara karyawan (Owen dan Meilani, 2019). Data turnover pada PT. EAS disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1
Tingkat *Turnover* PT. Enggang Angkasa Sarana

Tahun	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Total Karyawan	Tingkat Turnover	Keterangan
2018	260	30	20	250	12%	Kondisi normal
2019	250	27	0	223	11%	Kondisi normal
2020	223	200	57	80	132%	Covid-19
2021	80	0	70	150	0%	Covid-19
2022	150	10	80	220	5%	Post-Covid-19
2023	220	30	0	190	15%	Kondisi normal
2024	190	22	0	168	12%	Kondisi normal

Sumber: PT. Enggang Angkasa Sarana

Tabel 1.1 menunjukkan tingkat turnover pada kondisi normal, covid-19 dan post covid-19. Kondisi normal yang dimaksud adalah jumlah penerbangan internasional dan domestik tidak terdampak *forje majeure* (pandemi Covid-19). Terlihat bahwa pada kondisi normal periode 2018 – 2019 tingkat turnover sebesar 11%-12% dan pada periode 2023-2024 tingkat turnover sebesar 12%-15%. Pada penelitian yang dilakukan oleh Frimayasa (2021), tingkat *turnover* perusahaan/organisasi dapat dikatakan baik jika berada pada kisaran antara 5% - 10% per tahun dan dapat dikatakan tinggi jika tingkat turnover lebih dari 10% setiap tahun, sehingga tingkat turnover pada PT. Enggang Angkasa Sarana tergolong tinggi. Dengan kata lain PT. Enggang Angkasa Sarana hanya mampu mempertahankan retensi karyawan pada kisaran 85-89% setiap tahunnya. Hal tersebut sekaligus mengindikasikan bahwa adanya *turnover intention* (intensi untuk keluar dari perusahaan) yang tinggi diantara karyawan PT. Enggang Angkasa Sarana (EAS) Cabang Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

Berdasarkan teori, hasil wawancara dan pengamatan di lapangan terhadap karyawan PT. Enggang Angkasa Sarana Cabang Denpasar bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, seperti, kepuasan kerja, *work-family conflict*, dan keterlibatan kerja. Hal tersebut sesuai dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Pravitasari (2024) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* karyawan yang berarti semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka akan meningkatkan *turnover intention* karyawan begitu juga sebaliknya. Saran kepada perusahaan dari hasil penelitian ini dalam meningkatkan kepuasan karyawan adalah dengan memberikan kesempatan promosi atau kenaikan gaji serta penambahan fasilitas yang belum ada atau yang dirasa kurang oleh karyawan. Demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Zhang *et al.*, (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi berkontribusi dalam mengurangi *turnover intention*, penelitian tersebut tidak hanya memberikan ide baru untuk menjelaskan banyaknya dokter desa yang meninggalkan pekerjaan mereka, tetapi juga menawarkan metode baru yang mungkin dan dapat dilakukan untuk mengurangi intensi dan perilaku turnover. Namun hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Imran *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dalam penelitian disebutkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menurunkan tingkat intensi pegawai untuk berpindah ke perusahaan

lain. Demikian halnya penelitian yang dilakukan oleh Saputro (2024) menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, hal tersebut menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki tidak serta merta akan mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

Jia & Li (2021) meneliti hubungan variabel *work-family conflict* terhadap *turnover intention* karyawan yang menyatakan bahwa *work-family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan, temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *work-family conflict* yang dialami karyawan maka akan meningkatkan niat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara *work-family conflict* terhadap *turnover intention* karyawan pada perusahaan ICT. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang terlalu banyak menghabiskan waktu dalam pekerjaan dan tidak mempunyai waktu yang cukup bersama keluarga akan meninggalkan pekerjaan mereka. Namun hasil penelitian sebaliknya ditunjukkan Sinthya *et al.*, (2019) yang menyatakan *Work-family conflict* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan perempuan di BPR Mengwi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratnaningrum *et al.*, (2023) yang menunjukkan hasil bahwa *Work-family conflict* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

Hubungan variabel kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja pada tenaga kesehatan di China diteliti oleh Ge *et al.*, (2021), hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap niat keterlibatan kerja tenaga kesehatan. Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmadiani & Lataruva (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap keterlibatan kerja yang bermakna semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan SPBU maka keterlibatan kerja juga meningkat. Namun hasil sebaliknya ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Safrudin *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan apabila kepuasan kerja meningkat maka keterlibatan kerja tidak dapat meningkat signifikan.

Penelitian sebelumnya yang meneliti hubungan antara *work-family conflict* dengan keterlibatan kerja dilakukan oleh Novrandy & Tanuwijaya (2022), hasil penelitian menunjukkan *work-family conflict* berpengaruh signifikan negatif terhadap keterlibatan kerja, ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *work-family conflict* yang dialami oleh karyawan maka keterlibatan kerja karyawan akan semakin rendah. Demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Qiaolan & Jiang (2023) pada dosen perempuan di China, hasil penelitian menunjukkan *work-family conflict* berpengaruh signifikan negatif terhadap keterlibatan kerja para dosen perempuan di China. Namun hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Sinthya *et al.*, (2019) yang menyatakan bahwa *work-family conflict*

berpengaruh signifikan namun positif terhadap keterlibatan kerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *work-family conflict* yang dialami maka akan meningkatkan keterlibatan kerja pada karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adawiyah & Darmastuti (2023) pada karyawan PT. PLN UP3 Salatiga, hasil penelitian menunjukkan *work-family conflict* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keterlibatan kerja. Hal ini berarti bahwa *work-family conflict* yang dirasakan oleh karyawan tidak dapat menurunkan atau meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Safrudin (2023) melakukan penelitian terkait hubungan variabel keterlibatan kerja terhadap *turnover intention* karyawan, penelitian dilakukan pada sebuah *boarding school* di Bojonegoro dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja mempengaruhi *turnover intention* karyawan secara signifikan negatif, yang menunjukkan bahwa semakin baik keterlibatan kerja yang dimiliki karyawan maka akan menyebabkan *turnover intention* karyawan yang rendah. Demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Saraswati (2021), hasil penelitian menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan secara signifikan negatif. *Turnover intention* karyawan akan berkurang ketika karyawan mengalami sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Di sisi lain, niat untuk meninggalkan perusahaan kemungkinan akan berkembang ketika karyawan memiliki sikap negatif seperti burnout, yang juga dikenal sebagai antipode dari keterlibatan kerja. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinthya *et*

al., (2019) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu keterlibatan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *turnover intention* karyawan, yang bermakna semakin terikatnya karyawan wanita dengan pekerjaannya di BPR Mengwi tidak serta merta menurunkan *turnover intention* karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ivanovic (2020) terhadap perekrut kerja di Serbia, hasil penelitian menyatakan bahwa keterlibatan kerja tidak berdampak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Temuan ini mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* perekrut kerja.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* telah dilakukan pada berbagai sektor seperti, kesehatan, pendidikan, teknologi informasi, keuangan dan perdagangan, namun hanya sedikit yang menjadikan sektor transportasi sebagai objek penelitian terkait *turnover intention*, serta berdasarkan pengamatan fenomena di lapangan penelitian ini sangat menarik untuk dilakukan. Penelitian ini berfokus pada faktor-faktor seperti kepuasan kerja, *work-family conflict* dan keterlibatan kerja yang berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada sektor transportasi khususnya jasa pelayanan darat (*ground handling*) di PT. Enggang Angkasa Sarana Cabang Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Penelitian ini sangat relevan mengingat tingginya tingkat persaingan di industri penerbangan dan pentingnya mempertahankan karyawan berkualitas untuk berkontribusi pada perusahaan dalam memberikan pelayanan dan pengalaman terbaik

kepada pelanggan. Selain itu, dengan mengetahui faktor penyebab *turnover intention* serta menemukan solusi yang tepat untuk mengatasinya dapat membantu perusahaan untuk mengurangi biaya, meningkatkan kualitas layanan, menjaga keselamatan dan keamanan penerbangan, serta memperoleh keunggulan kompetitif pada industri penerbangan.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Enggang Angkasa Sarana?
- 2) Apakah *Work-family conflict* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Enggang Angkasa Sarana?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan di PT. Enggang Angkasa Sarana?
- 4) Apakah *Work-family conflict* berpengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan di PT. Enggang Angkasa Sarana?
- 5) Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Enggang Angkasa Sarana?
- 6) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan dengan keterlibatan kerja sebagai variabel intervening di PT. Enggang Angkasa Sarana?

- 7) Apakah *Work-family conflict* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan dengan keterlibatan kerja sebagai variabel intervening di PT. Enggang Angkasa Sarana?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis hubungan antar variabel yaitu:

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Enggang Angkasa Sarana;
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work-family conflict* terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Enggang Angkasa Sarana;
- 3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan di PT. Enggang Angkasa Sarana;
- 4) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work-family conflict* terhadap keterlibatan kerja karyawan di PT. Enggang Angkasa Sarana;
- 5) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Enggang Angkasa Sarana;
- 6) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan dengan keterlibatan kerja sebagai variabel intervening di PT. Enggang Angkasa Sarana;
- 7) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work-family conflict* terhadap *turnover intention* karyawan dengan keterlibatan kerja sebagai variabel intervening di PT. Enggang Angkasa Sarana

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini maka diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menemukan pengaruh kepuasan kerja dan *work-family conflict* terhadap keterlibatan kerja dan *turnover intention* karyawan. Disamping itu penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu manajemen sumber daya manusia sehingga mampu memberikan pemahaman atas hubungan antara konsep, teori dan implementasi kepuasan kerja, *work-family conflict*, keterlibatan kerja dan *turnover intention* karyawan.

2) Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. Enggang Angkasa Sarana Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rekomendasi bagi perusahaan dalam merancang kebijakan terkait kepuasan kerja dan manajemen *work-family conflict* yang efektif untuk menurunkan *turnover intention* karyawan melalui keterlibatan kerja

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

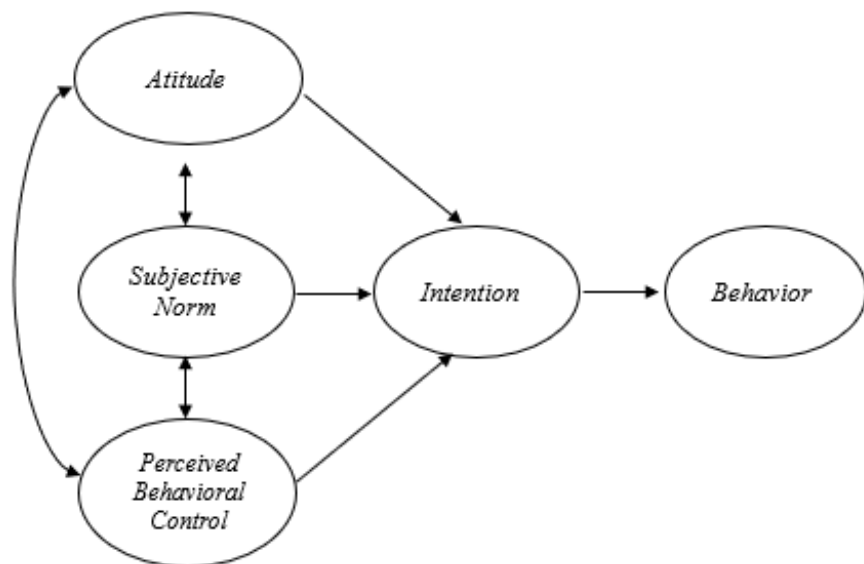
2.1.1 *Theory of Planned Behavior*

Theory of Planned Behavior (TPB) adalah teori sosio-kognitif yang telah diterapkan di berbagai disiplin ilmu dan konteks untuk menjelaskan perilaku manusia, teori ini mengasumsikan bahwa sebuah perilaku adalah rasional dan mengusulkan bahwa niat perilaku secara langsung memengaruhi perilaku (Archie *et al*, 2022). *Theory of Planned Behavior* adalah kerangka kerja teoritis yang digunakan secara luas untuk meneliti niat perilaku, khususnya niat turnover. Ini adalah teori psikologis yang telah digunakan selama beberapa dekade untuk memahami dan memprediksi perilaku manusia (Abet *et al*, 2024).

Dalam TPB, intensi berperilaku ditentukan oleh tiga determinan utama, yaitu, (1) Sikap terhadap perilaku (*attitude to behavior*) dimana seseorang melakukan penilaian atas suatu perilaku yang menguntungkan dan tidak menguntungkan, (2) Faktor sosial disebut norma subjektif (*subjective norm*), hal tersebut mengacu pada persepsi seseorang tentang seberapa mudah atau sulitnya melakukan suatu perilaku, (3) Kontrol perilaku (*perceived behavioral control*), yaitu persepsi individu mengenai kemudahan atau kesulitan untuk

melakukan tindakan yang mengacu pada keyakinan yang dimiliki seseorang yang dianggap penting (Shim dan Lee, 2023).

Berdasarkan *Theory of Planned Behavior* (TPB) niat karyawan dibentuk oleh sikap mereka terhadap tempat kerja mereka, norma subjektif yang membentuk bagaimana mereka memandang tekanan sosial yang terkait dengan turnover, dan pandangan mereka tentang kekuatan mereka sendiri untuk tetap tinggal atau berhenti. TPB telah digunakan sebagai teori perubahan untuk menjelaskan intensi karyawan keluar (Abet *et al*, 2024). Teori ini mampu memprediksi perilaku secara spesifik dan mampu menjelaskan proses terbentuknya intensi yang berakhir pada terjadinya suatu perilaku individu.



Gambar 1.1 *Theory of planned behavior*

Sumber: Abet *et al.*, (2024)

2.1.2 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau emosional yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, kepuasan kerja merupakan salah satu outcome yang paling penting dari karyawan. Membina kepuasan kerja di antara karyawan (di semua kelompok usia) adalah tantangan utama bagi organisasi, karena hal ini secara langsung berkaitan dengan berbagai hasil penting yang dapat diukur seperti kinerja kerja, perputaran karyawan, profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan kesehatan karyawan (Kollmann *et al.*, 2019).

Menurut Nemteanu *et al.*, (2022) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif atau emosi positif yang dikembangkan oleh karyawan terkait aktivitas mereka. Sikap ini mencerminkan tingkat kesejahteraan yang tinggi yang menimbulkan keterlibatan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja sering dianggap sebagai prediktor yang penting dan kuat untuk kinerja pekerjaan, keterlibatan kerja karyawan terhadap organisasi, pengentasan kelelahan, dan intensi pergantian karyawan. Kepuasan kerja merupakan variabel yang dipelajari secara luas dan merupakan variabel sentral dalam banyak teori tentang fenomena organisasi, dan terkait dengan banyak faktor

yang penting bagi manajemen sumber daya manusia seperti kinerja, perilaku kerja yang kontraproduktif, perputaran karyawan, dan kesehatan karyawan.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan subjektif mengenai seberapa baik kebutuhan seseorang dipenuhi oleh pekerjaannya, atau sebagai sejauh mana orang menyukai pekerjaannya (Ge *et al.*, 2021). Sedangkan kepuasan kerja didalam penelitian yang dilakukan oleh Rajapaksa dan Kalyanaratne pada tahun 2024 diidentifikasi sebagai respon emosional yang mendefinisikan sejauh mana orang menyukai pekerjaannya. Menurut Pravitasari (2024), kepuasan kerja mengacu pada perasaan yang dialami karyawan yang berkaitan dengan kesenangan atau ketidakpuasan mereka. Hal ini secara langsung memengaruhi emosi dan perilaku mereka di tempat kerja, seperti kinerja, disiplin, dan moral. Kepuasan kerja adalah pemenuhan kebutuhan, keinginan, dan ambisi pribadi karyawan untuk kepuasan fisik dan mental

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana seseorang merasa senang dan puas dengan pekerjaannya. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, umumnya mereka akan lebih produktif, loyal, dan memiliki kesehatan mental yang lebih baik.

Kepuasan kerja memberikan kepuasan hidup dan motivasi untuk terus berkembang.

2) Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Cahyani (2021) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut:

- a. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut Anwar *et al.*, (2020) dalam penelitiannya menyatakan terdapat 5 (lima) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut:

- a. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

- b. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hal memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

c. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

e. Komponen genetik (*Genetic components*),

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai artipenting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan

3) Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Purnama *et al.*, (2020) terdapat 6 (enam) indikator kepuasan kerja, sebagai berikut:

a. Pekerjaan itu sendiri

Indikator yang dapat mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan itu sendiri;

b. Upah

Karyawan yang dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan baik akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan pekerjaannya;

c. Promosi

Kesempatan untuk promosi dapat mengukur sejauh mana kepuasan kerja karyawan. Kebijakan promosi harus dilakukan dengan adil dan sesuai, dimana setiap karyawan yang melakukan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya memiliki kesempatan yang sama untuk mendapat promosi;

d. Supervisi atasan

Mengukur kepuasan kerja karyawan terhadap atasannya. Karyawan lebih senang bekerja dengan atasan yang mendukung, penuh kepedulian dan pengertian serta dapat akrab dengan bawahannya;

e. Kondisi kerja

Birokrasi dan beban kerja adalah contoh kondisi di tempat kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan;

f. Rekan kerja

Dalam lingkungan kerja sangat penting memiliki rekan kerja yang menyenangkan, hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling mengerti satu sama lain;

Menurut Afandi (2021), indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilaksanakan karyawan dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja;
- b. Upah, jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya, apakah sesuai dengan kebutuhan dan adil;
- c. Pengawas (supervise). Seseorang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerja;
- d. Rekan kerja, setiap individu senantiasa berinteraksi dalam lingkungan kerja sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan.

UNMAS DENPASAR

2.1.3 *Work-family conflict*

1) Pengertian *Work-family conflict*

Carvalho *et al.*, (2024) menjelaskan bahwa *work-family conflict* adalah jenis konflik antar peran di mana tuntutan pekerjaan dan keluarga sebagian tidak sesuai. Konflik ini menunjukkan bahwa memenuhi kewajiban satu peran (pekerjaan atau keluarga) menghalangi kemampuan untuk memenuhi kewajiban di peran

lainnya, menyoroti tantangan untuk dapat memenuhi semua tuntutan yang saling bersinggungan. Dengan kata lain, partisipasi dalam peran pekerjaan menjadi lebih sulit karena partisipasi dalam peran keluarga. Terjadinya *work-family conflict* ditunjukkan oleh jam kerja yang panjang dan beban kerja yang berat. Ini karena waktu dan upaya yang berlebihan dihabiskan untuk bekerja, sehingga kurangnya waktu dan energi untuk melakukan aktivitas keluarga.

Su dan Jiang (2020) menjelaskan bahwa *work-family conflict* sebagai konflik antar-peran yang muncul antara tekanan dalam domain pekerjaan dan keluarga dan pada beberapa kasus *work-family conflict* sulit untuk diselesaikan. Beban peran dan stres yang ditimbulkan oleh *work-family conflict* akan menyebabkan individu memiliki gejala psikologis dan fisik yang negatif seperti ketegangan dan kelelahan, sehingga menurunkan kepuasan kerja dan kepuasan hidup, mempengaruhi kinerja dan kualitas pekerjaan, dan juga menurunkan komitmen organisasi, yang mengarah pada perilaku keluar seperti ketidakhadiran dan perputaran.

Reimann *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa *work-family conflict* sebagai suatu bentuk konflik antar peran di mana tekanan peran dari domain pekerjaan dan keluarga saling tidak sesuai dalam beberapa hal. Artinya, partisipasi dalam peran pekerjaan (keluarga) menjadi lebih sulit karena adanya partisipasi dalam peran keluarga

(pekerjaan)”. *Work-family conflict* dapat muncul dalam dua arah, baik dari pekerjaan ke dalam keluarga (*work-family conflict*, singkatnya, “WFC”) atau dari keluarga ke pekerjaan (*family-work conflict*, singkatnya, “FWC”). Oleh karena itu, keluarga dapat menjadi sumber konflik dan tempat di mana konflik dari luar memiliki konsekuensi secara bersamaan.

Asbari *et al.*, (2020) menyatakan bahwa *work-family conflict* merupakan salah satu bentuk konflik antar peran yaitu tekanan atau ketidakseimbangan peran antara peran di tempat kerja dengan peran di dalam keluarga. Jam kerja yang tinggi dan beban kerja yang berat merupakan tanda langsung dari *work-family conflict* karena waktu dan tenaga yang dihabiskan untuk bekerja secara berlebihan. Hal ini mengakibatkan kurangnya waktu dan tenaga yang dapat digunakan untuk menjalankan aktivitas keluarga. Menggambarkan jenis-jenis konflik yang berkaitan dengan peran dilematis perempuan antara rumah tangga dan pekerjaan.

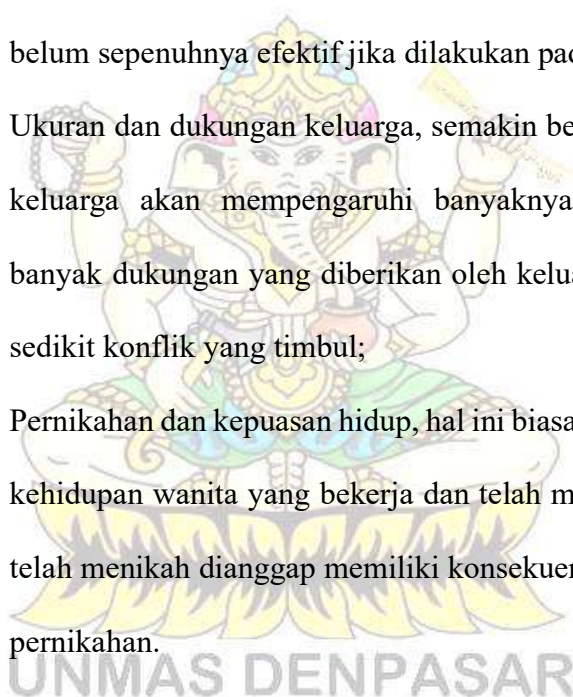
Alyaa *et al.*, (2024) menjelaskan *work-family conflict* sebagai *work-family conflict* yang disebabkan oleh tuntutan atau ketidakseimbangan antara peran pekerjaan dan keluarga. *Work-family conflict* muncul ketika peran pekerjaan mengganggu tanggung jawab keluarga, seperti ketika pekerjaan dengan jam kerja yang panjang mengganggu aktivitas di rumah. Konflik antara pekerjaan dan keluarga juga dapat muncul ketika masalah yang

berhubungan dengan pekerjaan menjadi masalah pribadi atau ketika masalah pribadi mulai mengganggu kemampuan seseorang untuk tampil di tempat kerja. Konflik antara pekerjaan dan keluarga adalah masalah yang mempengaruhi orang ketika ada distribusi tanggung jawab dan waktu yang tidak seimbang antara pekerjaan dan keluarga.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa *work-family conflict* adalah suatu pertentangan antara tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Tekanan dari kedua peran ini seringkali tidak seimbang, sehingga sulit bagi individu untuk memenuhi tuntutan dari kedua sisi secara optimal. Ketika individu mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga, mereka cenderung mengalami stress, kelelahan, dan ketidakpuasan. Hal ini kemudian dapat memicu keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. *Work-family conflict* adalah masalah yang kompleks dengan konsekuensi yang signifikan bagi individu dan organisasi.

2) Faktor-faktor *Work-family conflict*

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ginting (2019) dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi *work-family conflict*, sebagai berikut:

- 
- a. Permintaan waktu antara peran yang tumpang tindih dengan pengambilan antara peran yang satu dengan yang lainnya;
 - b. Stress yang berawal dari satu peran yang mempengaruhi peran lainnya sehingga mempengaruhi kualitas suatu peran;
 - c. Kelelahan dan kecemasan yang berawal dari satu peran lalu mempengaruhi dan mempersulit peran lainnya;
 - d. Perilaku yang baik dan efektif yang dilakukan pada suatu peran belum sepenuhnya efektif jika dilakukan pada peran lainnya;
 - e. Ukuran dan dukungan keluarga, semakin besar jumlah anggota keluarga akan mempengaruhi banyaknya konflik, semakin banyak dukungan yang diberikan oleh keluarga maka semakin sedikit konflik yang timbul;
 - f. Pernikahan dan kepuasan hidup, hal ini biasanya mempengaruhi kehidupan wanita yang bekerja dan telah menikah, karena jika telah menikah dianggap memiliki konsekuensi negatif terhadap pernikahan.

Puspitasari *et al.*, (2024) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang dapat mempengaruhi *work-family conflict*, sebagai berikut:

- a. Stressor peran (*role stressor*)

Disebabkan oleh tekanan yang ditimbulkan oleh peran di masing-masing bidang, stres di pekerjaan dan keluarga muncul. Tekanan peran yang ada dalam jerangka stressor, seperti konflik

peran, ambiguitas peran, kelebihan peran dan tuntutan waktu, menyebabkan tenaga individu terkuras. Orang-orang memiliki energi dan waktu yang terbatas, jadi jika stres peran meningkat di satu area, akan ada konflik yang lebih besar.

b. Keterlibatan peran (*role involvement*)

Individu yang memiliki keterikatan peran tinggi memiliki keterikatan kognitif yang kuat terhadap peran tertentu. Keterlibatan psikologis yang tinggi terhadap suatu peran dapat membuat sulit untuk terikat dengan kegiatan peran yang dilakukan oleh orang lain.

c. Dukungan sosial (*social support*)

Ada kemungkinan bahwa dukungan sosial dalam domain keluarga datang dari pasangan atau seluruh keluarga. Faktor ini dapat berkontribusi pada rendahnya *work-family conflict* yang dialami oleh wanita.

d. Karakteristik kerja (*work characteristic*)

Karakteristik pekerjaan yang menuntut banyak tanggung jawab dan perhatian dapat mempengaruhi bagaimana seseorang menjalankan peranannya, serta seberapa besar tanggung jawab dan waktu yang dibutuhkan.

3) Indikator *Work-family conflict*

Penelitian yang dilakukan Puspitasari *et al.*, (2024) menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) indikator *work-family conflict*, sebagai berikut:

- e. *Time-based conflict* (konflik berdasarkan waktu) yaitu waktu yang dihabiskan untuk aktivitas dalam satu peran umumnya tidak dapat dicurahkan untuk aktivitas dalam peran lain. Konflik berbasis waktu konsisten dengan dimensi konflik waktu kerja dan jadwal yang berlebihan dan kelebihan peran. *Work-family conflict* erat kaitannya dengan jumlah jam kerja per minggu serta jumlah jam tempuh pulang-pergi kerja per minggu. *Work-family conflict* juga telah dikaitkan dengan jumlah dan frekuensi lembur serta keberadaan dan ketidakaturan kerja shift.
- f. *Strain based conflict* (konflik berdasarkan tekanan) yaitu ketika munculnya ketegangan dalam satu peran mempengaruhi kinerja seseorang dalam peran lainnya. Peran tersebut tidak sesuai dalam arti bahwa ketegangan yang diciptakan oleh satu peran membuatnya sulit untuk memenuhi tuntutan peran lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa ketegangan, konflik, atau ketiadaan dukungan dalam unit keluarga dapat berkontribusi pada *work-family conflict*. Seperti halnya domain pekerjaan, karakteristik peran keluarga yang menghasilkan komitmen waktu yang

ekstensif juga dapat secara langsung atau tidak langsung menghasilkan ketegangan.

g. *Behavior based conflict* (konflik berdasarkan perilaku) yaitu melibatkan efektivitas perilaku di satu domain yang tidak selalu berarti efektif pada domain lain dan, dalam beberapa kasus, menghasilkan efek yang kontraproduktif. Harapan dan persyaratan yang berbeda untuk perilaku dalam domain pekerjaan dan keluarga dapat menyebabkan konflik ketika individu berusaha untuk memenuhi satu peran di tengah tuntutan yang saling bertentangan di domain lainnya.

Sementara dalam penelitian yang dilakukan oleh Hermawan (2022) terdapat 5 (lima) indikator *work-family conflict*, sebagai berikut:

- a. Adanya tekanan kerja;
- b. Sibuk dengan pekerjaan;
- c. Terdapat banyak tuntutan tugas;
- d. Adanya konflik komitmen dan tanggungjawab terhadap keluarga;
- e. Kurangnya kebersamaan keluarga.

2.1.4 Keterlibatan Kerja

1) Pengertian Keterlibatan Kerja

Menurut Wood *et al.*, (2020) keterlibatan kerja adalah kondisi motivasi yang positif dan memuaskan dari kesejahteraan

yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mengidentifikasi diri mereka sendiri melalui pekerjaan mereka, dan melakukan pekerjaan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) yang tinggi serta rasa mendalam (*absorption*) terhadap pekerjaan mereka.

Memon *et al.*, (2019) menjelaskan keterlibatan kerja sebagai kondisi pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Individu yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki tingkat energi yang tinggi, antusias dengan pekerjaannya, dan benar-benar tenggelam dalam aktivitas pekerjaannya. Faktor keterlibatan kerja telah menjadi pusat perhatian di kalangan akademisi manajemen sumber daya manusia karena kemampuannya untuk meningkatkan kesejahteraan individu dan kinerja organisasi. Keterlibatan kerja telah terbukti sejalan dengan tingkat kreativitas yang tinggi, kinerja tugas, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan kepuasan pelanggan.

Zeijen *et al.*, (2020) menyatakan keterlibatan kerja merupakan ukuran penting kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, keterlibatan kerja sangat penting bagi suatu organisasi karena ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan memberikan umpan balik yang baik kepada organisasi. Seorang karyawan dapat meningkatkan dan mempertahankan kinerjanya di

sebuah organisasi jika mereka terlibat dalam pekerjaan mereka dengan baik, berdedikasi, fokus, dan penuh semangat.

Greenier *et al.*, (2021) menjelaskan keterlibatan kerja berarti terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya, yang secara langsung mempengaruhi kehadiran dan keterlibatan psikologisnya selama menjalankan peran pada pekerjaan. Keterlibatan kerja sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan dimensi semangat, dedikasi dan penyerapan. Semangat berkaitan dengan kecenderungan untuk menjadi energik dan melakukan upaya selama perjalanan profesional seseorang, sementara dedikasi berkaitan dengan pengalaman dorongan, kebanggaan, kepentingan, dan inspirasi. Absorption hadir ketika seseorang secara menyeluruh dan penuh sukacita terserap dalam peran pekerjaannya. Selain itu keterlibatan kerja adalah elemen positif dari kehidupan kerja, yang mempengaruhi orang dan organisasi secara positif.

Menurut Amor *et al.*, (2019), keterlibatan kerja merupakan kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Keterlibatan kerja mengacu pada keadaan afektif kognitif yang lebih persisten dari waktu ke waktu. Semangat

(*vigour*) mengacu pada tingkat energi yang tinggi, ketahanan mental, dan mendedikasikan waktu dan usaha dalam pekerjaan seseorang. Dedikasi (*dedication*) ditandai dengan kebanggaan, stimulus, dan keterlibatan yang berarti dalam pekerjaan mereka. Dimensi terakhir, penyerapan (*absorption*) adalah sepenuhnya fokus dan asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu berlalu dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan suatu kondisi di mana karyawan merasa antusias, berdedikasi, dan terikat dengan pekerjaan mereka. Kondisi ini tidak hanya melibatkan aspek emosional positif, tetapi juga melibatkan aspek kognitif seperti fokus dan semangat. Keterlibatan kerja ini sangat penting bagi organisasi karena dapat meningkatkan kinerja karyawan, mengurangi *turnover intention* karyawan, dan pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

2) Indikator Keterlibatan Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Novrandy dan Tanuwijaya (2022) disebutkan terdapat 3 (tiga) indikator dalam keterlibatan kerja, yaitu:

a. Semangat (*vigor*)

Semangat atau vigor merupakan sesuatu yang ditandai dengan tingginya semangat dan ketahanan mental yang dimiliki oleh

karyawan ketika bekerja, keinginan untuk berusaha dalam pekerjaan serta ketekunan karyawan dalam menghadapi kesulitan. Berdasarkan aspek ini, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja akan menunjukkan perilaku seperti bersemangat dalam bekerja, antusias, tidak menghiraukan lingkungan sekitar, dan dapat menyelesaikan pekerjaannya sampai tuntas dengan tepat waktu.

b. Dedikasi (*dedication*)

Dedikasi atau *dedication* merupakan kondisi dimana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka yang ditandai dengan munculnya perasaan penting serta antusiasme yang tinggi. Selain itu, mereka juga menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memberikan inspirasi, tantangan serta kebanggaan dalam diri mereka. Berdasarkan aspek ini, karyawan yang memiliki work engagement akan menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangatlah penting dan menginspirasi dirinya sehingga kemudian memunculkan perasaan bangga dalam dirinya serta akan melakukan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya.

c. Penghayatan (*absorption*)

Absorption atau penghayatan merupakan suatu keadaan dimana karyawan merasa sepenuhnya terkonsentrasi, bahagia serta merasa asyik dalam pekerjaan mereka sehingga mereka sering

kali merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan mereka dan merasa seakan-akan waktu cepat berlalu ketika bekerja. Berdasarkan aspek ini karyawan yang memiliki keterlibatan kerja akan menunjukkan perilaku bahwa dirinya sulit dilepaskan dengan pekerjaannya, sehingga dirinya merasa waktu begitu cepat berlalu saat bekerja. Selain itu, karyawan tersebut juga akan lebih serius dalam bekerja.

Sementara itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Ruswandi *et al.*, (2024), terdapat 3 (tiga) indikator yang berperan dalam keterlibatan kerja, sebagai berikut:

- a. Keterlibatan aktivitas secara afektif, mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ini melibatkan emosi seperti antusiasme, semangat dan kepedulian terhadap pekerjaan;
- b. Keterlibatan aktivitas secara kognitif, berkaitan dengan pemikiran dan perhatian karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ini melibatkan fokus, konsentrasi, dan dedikasi mental terhadap tugas-tugas yang dilakukan;
- c. Keterlibatan perilaku dalam setiap aktivitas, mencerminkan tindakan dan upaya karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Ini melibatkan inisiatif, tanggung jawab, dan komitmen untuk menyelesaikan tugas dengan baik.

3) Faktor Keterlibatan Kerja

Menurut Tanuwijaya *et al.*, (2022) dalam penelitiannya menyebutkan terdapat 3 (tiga) faktor dari keterlibatan kerja, sebagai berikut:

- a. Dukungan supervisi (*supervisor support*), keterlibatan di tempat kerja didasarkan pada anteseden seperti hubungan antara karyawan dengan manajer dan supervisor mereka. Karyawan yang menerima dukungan dari atasan akan meningkatkan keterlibatan kerja mereka dengan lebih baik.
- b. Karakteristik pekerjaan (*job characteristic*), berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, karena jika karyawan dapat mengenali karakteristik pekerjaan mereka, maka mereka akan berusaha keras dalam bekerja.
- c. Pemimpin otentik (*authentic leadership*), seorang pemimpin yang otentik dan setia pada nilai-nilainya serta menunjukkan perilaku etis tingkat tertinggi akan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja lebih baik, sehingga meningkatkan tingkat keterlibatan kerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wang *et al.*, (2021) disebutkan bahwa terdapat 2 (dua) faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja, sebagai berikut:

- a. Faktor pekerjaan yang terbagi menjadi 4 (empat) kategori yaitu:

- 1) Stress kerja, aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya mental dan fisik yang substantif;
 - 2) Sumber daya kerja, aspek pekerjaan yang merangsang perkembangan pribadi dan membantu mencapai tujuan pekerjaan;
 - 3) Emosi psikososial kerja, hasil emosional dan mental karyawan dari pekerjaannya;
 - 4) Hasil kerja, indikator prestasi kerja karyawan
- b. Faktor individual yang terbagi menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:
- 1) Demografis;
 - 2) Kesehatan individu, termasuk mental, psikologi dan kesehatan fisik;
 - 3) Faktor personal, merupakan faktor diluar kerja.

2.1.5 Turnover Intention

1) Pengertian *Turnover Intention*

Menurut Alyaa *et al.*, (2024) *turnover intention* adalah rencana untuk berpindah kerja atau meninggalkan perusahaan namun belum sampai pada tahap pindah ke tempat kerja yang baru atau keluar dari tempat kerja. Terdapat tiga indikator turnover intention, yaitu a) *thoughts of quitting*, suatu kondisi dimana individu berpikir untuk meninggalkan lingkungan kerja karena ketidakpuasan kerja; b) *intention to look for another job*, suatu kondisi dimana karyawan berkeinginan untuk mulai mencari

peluang kerja di luar organisasi saat ini; c) *intention to quit*, suatu kondisi dimana karyawan menyatakan keinginannya untuk keluar dari organisasi saat ini. Pendekatan yang berbeda untuk mendefinisikan turnover intention adalah pilihan internal karyawan mengenai apakah akan tetap berada di posisi mereka saat ini atau keluar.

Li *et al.*, (2022) menyebutkan *turnover intention* adalah gagasan subjektif yang dihasilkan oleh ketidakpuasan individu terhadap pekerjaannya. Ketika individu merasa puas dengan pekerjaannya, maka secara alamiah turnover intention akan menurun. Suasana kerja yang baik, sistem manajemen yang manusiawi, gaji dan tunjangan yang layak, serta ruang lingkup yang luas untuk pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan guru sekolah dasar dan menengah terhadap pekerjaan mereka.

Prasojo (2023) mendefinisikan *turnover intention* sebagai pemikiran karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dan tingkat dimana seorang karyawan memiliki pilihan untuk meninggalkan profesinya baik secara sukarela maupun tidak sukarela, karena tersedianya posisi pekerjaan lain. Oleh karena itu, *turnover intention* adalah pemikiran karyawan untuk meninggalkan posisi pekerjaan mereka saat ini karena adanya keinginan dan ketersediaan untuk mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik.

Lee *et al.*, (2023) menjelaskan *turnover intention* sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasinya saat ini karena alasan tertentu. Ada dua bentuk intensi turnover, yaitu sukarela dan tidak sukarela. Turnover sukarela adalah ketika karyawan membuat keputusan untuk keluar atas kemauan sendiri karena berbagai alasan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa alasan mengapa karyawan berhenti sering kali terkait dengan stresor terkait pekerjaan.

Li dan Chen (2022) menyatakan *turnover intention* mengacu pada gagasan individu dalam sebuah organisasi untuk meninggalkan tempat kerja atau pekerjaan mereka saat ini. Meskipun ini hanya sebuah ide dan bukan perilaku yang sebenarnya, namun ini merupakan indikator yang efektif untuk memprediksi turnover. Individu dengan *turnover intention* dapat menyebabkan serangkaian dampak negatif pada organisasi mereka.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* karyawan adalah keinginan atau kecenderungan yang disadari oleh seorang karyawan untuk berhenti dari pekerjaan saat ini dan pindah ke pekerjaan lain. Keputusan ini biasanya didorong oleh berbagai faktor, seperti keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, gaji yang lebih tinggi, atau kondisi kerja yang lebih sesuai dengan harapan.

2) Faktor-faktor *Turnover Intention*

Menurut Oktaviando (2023) dalam penelitiannya menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah sebagai berikut:

- a. Gaji, apabila gaji didapatkan tidak dapat memenuhi kebutuhan individu yang menimbulkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan individu;
- b. Pengakuan hasil kerja, apabila karyawan merasa kurang diakui ataupun diapresiasi hasil kerjanya maka akan timbul pula keinginan untuk berhenti bekerja;
- c. Kondisi kerja, kondisi kerja yang buruk akan menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan;
- d. Hubungan interpersonal, apabila seorang karyawan memiliki hubungan yang buruk di tempat kerjanya akan menimbulkan perasaan tidak nyaman dan dapat berdampak pada keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.
- e. Tantangan pekerjaan itu sendiri, apabila karyawan tidak mendapat petunjuk yang jelas tentang deskripsi kerjanya dan tidak mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya juga akan menimbulkan keinginan untuk keluar dari perusahaan.
- f. Kenaikan jabatan (promosi), apabila tidak adanya jenjang karir yang jelas dan kesempatan kenaikan jabatan maka akan menjadi pertimbangan karyawan dalam mencari pekerjaan lain.

Menurut Sarantie *et al.*, (2022), dalam penelitiannya menyebutkan terdapat 3 (tiga) faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, sebagai berikut:

- a. Motivasi kerja, merupakan kekuatan pendorong internal yang menyebabkan manusia melakukan sesuatu atau berusaha memenuhi kebutuhannya. Motivasi kerja akan mendorong manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pada dasarnya motivasi kerja dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuannya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Kompensasi, merupakan segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan tersebut. Kompensasi yang sesuai akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki persepsi negatif terhadap kompensasi akan menyebabkan penurunan kepuasan kerja dan peningkatan turnover. Persepsi negatif terhadap kompensasi yang diterima, mengindikasikan bahwa karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang diterima, karyawan cenderung memiliki keyakinan, pemikiran dan pendapat bahwa perusahaan memberikan kompensasi yang tidak sesuai dengan kontribusi kinerjanya sehingga berdampak pada pelayanan yang kurang

baik terhadap konsumen, cenderung berpindah ke perusahaan lain, dan sering mangkir dari pekerjaan.

- c. Komitmen organisasi, adalah keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi yang rendah menjadi salah satu faktor pemicu keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dapat diartikan bahwa seberapa tinggi komitmen seorang karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangat menentukan tercapainya tujuan organisasi. Jika komitmen para pengikut organisasi tinggi, mereka akan melaksanakan tugasnya secara optimal dan dapat menghasilkan kinerja yang tinggi

3) Indikator *Turnover Intention*

Menurut Novrandy dan Tanuwijaya (2022) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

a. *Thinking of quitting*

Mencerminkan keinginan seseorang untuk mempertahankan tempat kerja mereka atau meninggalkannya. Dimulai dengan

karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka mulai mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini.

b. *Intention to search for alternatives*

Menggambarkan keinginan orang untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Jika seorang karyawan mulai berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, mereka biasanya akan mencoba mencari pekerjaan di tempat lain yang lebih mereka sukai.

c. *Intention to quit*

Mencerminkan orang yang mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan. Karyawan ingin pergi setelah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, dan ini akan berakhir dengan keputusan mereka untuk tetap atau keluar.

Dalam penelitian yang dilakukan Desi dan Dosari (2023), indikator yang mempengaruhi turnover intention sebagai berikut:

a. Pikiran untuk berhenti (*thinking of quitting*)

Individu berfikir untuk keluar dari pekerjaannya. Diawali dengan ketidakpuasan kerja oleh karyawan, dan adanya pemikiran bahwa ia tidak akan bertahan lama di perusahaan.

b. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Individu menunjukkan indikasi untuk keluar dari perusahaan, seperti meminimalisir usaha dalam bekerja, dan membatalkan pekerjaan penting.

- c. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Sikap karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain, dan menanyakan hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan lain

2.2 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian telah dilakukan oleh banyak peneliti untuk meneliti dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja dan *work-family conflict* terhadap *turnover intention* dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Di antara penelitian yang sudah dilakukan adalah sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention*

Penelitian kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dilakukan oleh Alam dan Asim (2019) dengan judul: *Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention*. Penelitian ini melibatkan 400 perawat yang bekerja di berbagai rumah sakit di Karachi, Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan terhadap kebijakan dan strategi organisasi, kepuasan terhadap pengawasan, tingkat kompensasi, kejelasan tugas, dan pengembangan karir, semuanya memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan *turnover intention* dan secara keseluruhan kepuasan kerja ditemukan memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan *turnover intention*.

Penelitian yang berjudul *The Effect of Job Stress and Job Satisfaction on Turnover Intention of Outsourcing Employees*

dilakukan oleh Pravitasari (2024). Penelitian ini dilakukan pada pegawai *outsourcing* di sebuah perusahaan yang berlokasi di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan. Selain itu, untuk meningkatkan kepuasan karyawan, karyawan dapat diberikan kesempatan promosi atau kenaikan gaji serta penambahan fasilitas yang belum ada atau dirasa kurang oleh karyawan.

Penelitian terkait juga dilakukan oleh Handayani *et al.*, (2024) dengan judul *The Impact of Work-Life Balance on Turnover Intention: Exploring The Mediating Role of Job Satisfaction*. Penelitian ini melibatkan 112 partisipan pada sebuah perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan, dengan kata lain semakin besar kepuasan kerja diantara karyawan berkorelasi dengan penurunan tingkat *turnover intention* di dalam perusahaan.

Rajapaksa dan Kalyanaratne (2024) juga melakukan penelitian serupa dengan judul *Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention Among Employees: A Comparative Study of Private and Public Banks Employees in Sri Lanka*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 151 pegawai bank yang bekerja di daerah Colombo, Sri Lanka. Hasil penelitian membuktikan bahwa peningkatan kepuasan kerja melalui kompensasi yang memadai, kriteria promosi yang jelas, lingkungan kerja yang positif, dan pengawasan yang lebih

kuat merupakan implikasi kebijakan yang potensial untuk mengurangi niat keluar karyawan.

Selanjutnya, penelitian terkait hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* juga dilakukan oleh Gebregziabher *et al.*, (2020) dengan judul: *The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention among Nurses in Axum Comprehensive and Specialized Hospital Tigray, Ethiopia*. Penelitian yang dilaksanakan di sebuah rumah sakit di Ethiopia ini melibatkan 148 perawat sebagai responden dengan menggunakan teknik random sampling. Hasil penelitian menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Perawat yang tidak puas dengan otonomi pekerjaan lebih mungkin untuk berniat meninggalkan tempat kerja mereka dibandingkan dengan perawat yang mengaku puas. Perawat yang tidak puas dengan kesempatan pelatihan juga berkemungkinan dua kali lebih besar untuk meninggalkan pekerjaan mereka dibandingkan perawat yang merasa puas.

2.2.2 Pengaruh *Work-family conflict* terhadap *Turnover Intention*

Penelitian terkait korelasi antara *work-family conflict* terhadap *turnover intention* karyawan telah dilakukan oleh Jia & Li (2021) dengan judul: *Work-family conflict, Burnout, and Turnover Intention among Chinese Social Workers: The Moderating Role of Work Support*. Penelitian ini melibatkan pekerja sosial di China. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa *work-family conflict* memiliki dampak yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Lee *et al.*, (2023) melaksanakan penelitian terkait hubungan *work-family conflict* terhadap *turnover intention* karyawan dengan judul: *Investigating the Effects of Work Family Conflict on Turnover Intention of ICT Employees in Malaysia*. Penelitian ini melibatkan 200 pegawai perusahaan ICT yang berlokasi di Klang Valley. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara *work-family conflict* terhadap *turnover intention* karyawan pada perusahaan ICT. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang terlalu banyak menghabiskan waktu dalam pekerjaan dan tidak mempunyai waktu yang cukup bersama keluarga akan meninggalkan pekerjaan mereka.

Penelitian terkait hubungan *work-family conflict* terhadap *turnover intention* dilakukan oleh Prasojo (2023) dengan judul: *The Effects of Work-family conflict on Turnover Intention with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediating Variable of Employees in Head Office of Bank Nagari Padang*. Penelitian ini melibatkan 250 pegawai yang bekerja di Bank Nagari Center Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-family conflict* secara signifikan mempengaruhi *turnover intention*. Semakin tinggi *work-family conflict* maka cenderung meningkatkan *turnover intention* karyawan.

Harun *et al.*, (2022) melakukan penelitian terkait hubungan *work-family conflict* terhadap *turnover intention* dengan judul *Role Stressors and Turnover Intention Among Doctors in Malaysian Public Hospitals: Work-family conflict and Work Engagement as Mediators*. Penelitian ini melibatkan 202 dokter di 4 (empat) rumah sakit publik di Malaysia, dengan menggunakan metode *partial least squares structural equation model* untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-family conflict* memiliki hubungan signifikan positif terhadap *turnover intention*.

Selanjutnya, penelitian terkait hubungan antara *work-family conflict* dengan *turnover intention* juga dilakukan oleh Putra dan Suwandana (2020), yang berjudul: *Effect of Organizational Commitment, Job Stress and Work-family conflict to Turnover Intention*. Penelitian ini dilakukan pada beberapa hotel di daerah Kuta, Badung dengan melibatkan sebanyak 105 responden pegawai perempuan yang telah menikah. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *work-family conflict* terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, semakin tinggi *work-family conflict* yang dirasakan oleh pegawai maka cenderung akan meningkatkan keinginan pegawai untuk meninggalkan pekerjaannya (*intention to leave*).

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja

Penelitian dilakukan oleh Ge *et al.*, (2021) dengan judul penelitian: *Effects of Effort-Reward Imbalance, Job Satisfaction, and Work Engagement on Self Rated Health among healthcare Workers*. Penelitian ini melibatkan partisipasi sebanyak 1.327 tenaga kesehatan dari *The Chinese Sixth National Health and Service Survey* di Provinsi Sichuan. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap niat keterlibatan kerja tenaga kesehatan.

Penelitian Thokoa *et al.*, (2021) dengan judul: *A Study of Job Satisfaction and Work Engagement The National Treasury of South Africa*. Penelitian ini melibatkan seluruh pegawai pada *National Treasury* yang bertujuan untuk mendapatkan persepsi tentang kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai. Selain itu studi ini menunjukkan timbulnya semangat, dedikasi, dan penyerapan pekerjaan oleh karyawan, menghasilkan peningkatan kinerja karyawan, hal tersebut dapat dicapai dengan meningkatkan kepuasan kerja, yang merupakan salah satu anteseden keterlibatan kerja.

Penelitian dengan judul: *The Influence of Job Satisfaction, Resilience and Work Engagement on Turnover Intention Among Village Doctors in China: A Cross-Sectional Study* dilakukan oleh

Zhang *et al.*, (2020). Penelitian ini melibatkan 2.693 dokter dari 1.345 klinik di pedesaan Provinsi Shandong, China. Hasil penelitian membuktikan bahwa keterlibatan kerja merupakan salah satu prediktor yang bertanggung jawab timbulnya *turnover intention* pada dokter di daerah pedesaan China.

Penelitian terkait hubungan kepuasan kerja dengan keterlibatan kerja juga dilakukan oleh Harini *et al.*, (2019) dengan judul: *Work-Life Balance, Job Satisfaction, Work Engagement and Organizational Commitment Among Lecturers*. Penelitian dilakukan terhadap dosen pada sebuah universitas swasta di Bogor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan keterlibatan kerja. Semakin tinggi kepuasan dosen terhadap upah, supervisi, rekan kerja, promosi, pekerjaan, lingkungan dan status maka keterlibatan dosen dalam mencapai tujuan organisasi juga akan meningkat.

Selanjutnya, penelitian terkait hubungan kepuasan kerja dengan keterlibatan kerja juga dilakukan oleh Nemteanu *et al.*, (2022) dengan judul: *Predicting Job Satisfaction and Work Engagement Behavior in the Covid-19 Pandemic: A Conservation of Resources Theory Approach*. Penelitian yang dilakukan di Romania ini melibatkan 863 pegawai. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Karyawan yang puas menunjukkan peningkatan

keterikatan kerja, akan berinvestasi lebih banyak dalam pekerjaan yang dilakukan mereka, akan lebih energik, berdedikasi, dan berkomitmen, serta akan berusaha keras untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

2.2.4 Pengaruh *Work-family conflict* Terhadap Keterlibatan Kerja

Penelitian terkait hubungan antara *Work-family conflict* terhadap keterlibatan kerja dilakukan oleh Sahin dan Yozgat (2021) dengan judul : *Work-family conflict and Job Performance: Mediating Role of Work Engagement in Healthcare Employees*. Penelitian ini melibatkan 432 tenaga kesehatan dan 61 supervisor yang bekerja pada rumah sakit umum di Turki. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *work-family conflict* berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai. Pegawai yang mengalami *Work-family conflict* berpotensi memiliki lebih sedikit sumber daya fisik, kognitif, dan emosional untuk terlibat dalam pekerjaan.

Su dan Jiang (2023) melakukan penelitian serupa dengan judul : *The Impact of Work-family conflict on Work Engagement of Female University Teachers in China: JD-R Perspective*. Penelitian ini melibatkan 518 dosen wanita di China. Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa terjadi hubungan yang signifikan negatif antara *work-family conflict* dengan keterlibatan kerja. Ketika dosen wanita universitas menghabiskan terlalu banyak waktu untuk

menyelesaikan pekerjaan mereka, kinerja kerja dan kinerja proyek mereka akan meningkat dalam waktu singkat, tetapi konsumsi sumber daya internal dan emosional jangka panjang mereka akan menyebabkan kelelahan emosional pada dosen wanita universitas, yang dapat mengurangi kinerja kerja mereka pada akhirnya dapat mempengaruhi keterlibatan kerja.

Penelitian terkait *work-family conflict* dan keterlibatan kerja juga dilakukan oleh Novrandy dan Tanuwijaya (2022) dengan judul: Pengaruh *Work-family conflict* dan *Work Engagement* Terhadap *Task Performance* dan *Turnover Intention* dengan Mediasi *Supervisor Support*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan partisipasi 150 responden pegawai startup. Hasil penelitian mengindikasikan adanya hubungan antara *work-family conflict* dengan keterlibatan kerja, apabila *work-family conflict* pada karyawan tinggi maka keterlibatan kerja semakin rendah.

Serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Ustun *et al.*, (2020) terkait hubungan antara *work-family conflict* dengan keterlibatan kerja yang berjudul: *The Moderating Role of Self-Consciousness in The Effect of Work-family conflict on Work Engagement*. Penelitian ini melibatkan 438 akademisi yang bekerja di 2 (dua) universitas umum di Turki. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan signifikan negatif antara *work-family conflict* dengan *vigor*, *absorption*, dan *dedication* yang merupakan dimensi

dari keterlibatan kerja. Dalam hal ini, segala permasalahan kondisi dan tanggung jawab dalam keluarga ketika dibawa ke dalam pekerjaan maka dapat menurunkan semangat, penyerapan, dan dedikasi karyawan.

Serlanjutnya, penelitian terkait hubungan antara *work-family conflict* terhadap keterlibatan kerja dilakukan oleh Carvalho *et al.*, (2024), yang berjudul: *Effects of Work-family conflict and Facilitation Profiles on Work Engagement*. Penelitian yang dilakukan di Portugal ini melibatkan 654 profesor dari berbagai universitas sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keterlibatan kerja dengan *work-family conflict*. Jam kerja yang panjang, tekanan beban kerja yang meningkat, perjalanan pulang pergi yang lebih lama, peningkatan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan di rumah, dan mengelola berbagai tanggung jawab pekerjaan dikaitkan dengan *work-family conflict* yang meningkat. Akibatnya, para profesor di universitas semakin dibebani dengan tanggung jawab karir yang luas, yang berpotensi menimbulkan tekanan untuk memenuhi dan mempertahankan standar kinerja yang tinggi.

2.2.5 Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap *Turnover intention*

Penelitian dilakukan oleh Memon *et al.*, (2020) dengan judul: *Satisfaction matters: The Relationship Between HRM Practices, Work Engagement and Turnover Intention*. Penelitian ini melibatkan 442

profesional pada bidang minyak dan gas bumi di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. selain itu *turnover intention* inspektur kesehatan dapat dikurangi dengan meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Hal ini menyiratkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang lebih tinggi akan lebih kecil kemungkinannya untuk keluar dari pekerjaan. Sebagai gambaran, karyawan yang sangat terlibat lebih terikat secara fisik, emosional, dan kognitif dengan pekerjaan dan organisasi mereka, sehingga mereka akan bertahan lebih lama dengan perusahaan mereka.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Safrudin *et al.*, (2023) dengan judul Pengaruh *Job Satisfaction* dan *Job Insecurity* Terhadap *Turnover Intention* Melalui *Work Engagement*. Penelitian ini melibatkan 120 pegawai *Al-Fatimah Bojonegoro Modern Islamic Boarding School*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara keterlibatan kerja terhadap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja terhadap perusahaan, presentase untuk bertahan dalam organisasi lebih besar dan memiliki kemampuan serta kemauan untuk melampaui target atau pekerjaan yang diberikan, yang mana mampu membantu mencapai tujuan Pondok Pesantren Modern Al-Fatimah Bojonegoro.

Saraswati dan Lie (2021) melakukan penelitian serupa dengan judul : *Work Engagement and Turnover Intention: The Moderating Effect of Organizational Justice*. Penelitian ini melibatkan 225 pegawai di Jakarta, Indonesia yang diharuskan menyelesaikan kuisioner terkait variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya keterkaitan antara keterlibatan kerja dengan *turnover intention*. *Turnover intention* akan berkurang ketika karyawan merasakan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, *turnover intention* karyawan akan meningkat ketika karyawan memiliki sikap negatif seperti kelelahan yang diketahui sebagai antipode dari keterlibatan kerja.

Penelitian terkait juga dilaksanakan oleh Memon *et al.*, (2019) dengan judul: *Performance Appraisal Satisfaction and Turnover Intention: The Mediating Role of Work Engagement*. Penelitian ini melibatkan pegawai dari 12 perusahaan minyak dan gas bumi yang beroperasi di Malaysia dengan sampel sebanyak 295. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Karyawan tidak hanya terlibat secara fisik dalam peran pekerjaan mereka, tetapi juga terhubung secara kognitif dan menunjukkan tingkat keterikatan emosional yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka, selain itu karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang baik menyebabkan turnover intention yang rendah.

Selanjutnya, penelitian terkait hubungan antara keterlibatan kerja dengan *turnover intention* dilakukan juga oleh Wangqian *et al.*, (2020) yang berjudul: *Influencing Factors of Chinese Special Education Teacher Turnover Intention: Understanding The Roles of Subject Well-Being, Social Support and Work Engagement*. Penelitian ini dilakukan di China dengan melibatkan sebanyak 496 guru SLB sebagai responden. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan negatif antara keterlibatan kerja terhadap *turnover intention*. Guru SLB yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah cenderung memiliki kondisi motivasi yang negatif, sehingga mereka dapat terpisah dari pekerjaan dan tidak dapat mencapai tujuan yang dibutuhkan dalam peran pekerjaannya. Sehingga, menimbulkan tingkat keinginan yang tinggi untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Tabel 2.1 menunjukkan hasil penelitian terdahulu.

UNMAS DENPASAR

Tabel 2. 1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang terpenuhi				Temuan Hasil Penelitian
		JF	WF	WE	TI	
1	Alam dan Asim (2019), <i>Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention</i>	√			√	1) Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan <i>turnover intention</i> ; 2) Secara keseluruhan kepuasan kerja ditemukan memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan <i>turnover intention</i> .
2	Pravitasari (2024), <i>The Effect of Job Stress and Job Satisfaction on Turnover Intention of Outsourcing Employees</i>	√			√	1. Terdapat pengaruh yang kuat antara kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> karyawan; 2. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan, dapat diberikan kesempatan promosi atau kenaikan gaji serta penambahan fasilitas yang belum ada atau dirasa kurang oleh karyawan.
3	Handayani <i>et al.</i> , (2024), <i>The Impact of Work-Life Balance on Turnover Intention: Exploring The Mediating Role of Job Satisfaction</i> .	√			√	1. Terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> karyawan; 2. Semakin besar kepuasan kerja diantara karyawan berkorelasi dengan penurunan tingkat <i>turnover intention</i> di dalam perusahaan.
4	Rajapaksa dan Kalyanaratne (2024), <i>Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention Among Employees: A Comparative Study of</i>	√			√	Peningkatan kepuasan kerja melalui kompensasi yang memadai, kriteria promosi yang jelas, lingkungan kerja yang positif, dan pengawasan yang lebih kuat merupakan implikasi dari kebijakan yang potensial

No.	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang terpenuhi				Temuan Hasil Penelitian
		JF	WF	WE	TI	
	<i>Private and Public Banks Employees in Sri Lanka</i>					untuk mengurangi niat keluar masuknya karyawan.
5	Gebregziabher et al., (2020), <i>The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention among Nurses in Axum Comprehensive and Specialized Hospital Tigray, Ethiopia</i>	√			√	1. Hasil penelitian menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap turnover intention; 2. Perawat yang tidak puas dengan otonomi pekerjaan lebih mungkin untuk berniat meninggalkan tempat kerja mereka dibandingkan dengan perawat yang mengaku puas; 3. Perawat yang tidak puas dengan kesempatan pelatihan juga berkemungkinan dua kali lebih besar untuk meninggalkan pekerjaan mereka dibandingkan perawat yang merasa puas.
6	Ge et al., (2021), <i>Effects of Effort-Reward Imbalance, Job Satisfaction, and Work Engagement on Self Rated Health among healthcare Workers.</i>	√		√		Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap niat keterlibatan kerja tenaga kesehatan.
7	Thokoa et al., (2021), <i>A Study of Job Satisfaction and Work Engagement The National Treasury of South Africa</i>	√		√		Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai. Selain itu studi ini menunjukkan timbulnya semangat, dedikasi, dan penyerapan pekerjaan oleh karyawan, menghasilkan peningkatan kinerja karyawan, hal tersebut dapat dicapai dengan meningkatkan kepuasan kerja, yang merupakan salah satu antecedent keterlibatan kerja.

No.	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang terpenuhi				Temuan Hasil Penelitian
		JF	WF	WE	TI	
8	Zhang <i>et al.</i> , (2020), <i>The Influence of Job Satisfaction, Resilience and Work Engagement on Turnover Intention Among Village Doctors in China: A Cross-Sectional Study</i>	√		√	√	Keterlibatan kerja merupakan salah satu prediktor yang bertanggung jawab timbulnya <i>turnover intention</i> pada dokter di daerah pedesaan China.
9	Harini <i>et al.</i> , (2019), <i>Work-Life Balance, Job Satisfaction, Work Engagement and Organizational Commitment Among Lecturers</i>	√		√		1. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan keterlibatan kerja; 2. Semakin tinggi kepuasan dosen terhadap upah, supervisi, rekan kerja, promosi, pekerjaan, lingkungan dan status maka keterlibatan dosen dalam mencapai tujuan organisasi juga akan meningkat.
10	Nemteanu <i>et al.</i> , (2022) dengan judul: <i>Predicting Job Satisfaction and Work Engagement Behavior in the Covid-19 Pandemic: A Conservation of Resources Theory Approach.</i>	√		√		1. Terdapat pengaruh yang signifikan positif antara kepuasan kerja dan keterlibatan kerja; 2. Karyawan yang puas menunjukkan peningkatan keterlibatan kerja, akan berinvestasi lebih banyak dalam pekerjaan yang dilakukan mereka, akan lebih energik, berdedikasi, dan berkomitmen, serta akan berusaha keras untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.
11	Jia & Li (2021), <i>Work-family conflict, Burnout, and Turnover Intention among Chinese Social Workers: The Moderating Role of Work Support.</i>		√		√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-family conflict</i> memiliki dampak yang signifikan terhadap turnover intention. Semakin tinggi <i>work-family conflict</i> maka akan

No.	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang terpenuhi				Temuan Hasil Penelitian
		JF	WF	WE	TI	
						meningkatkan turnover intention pada pekerja sosial.
12	Lee <i>et al.</i> , (2023), <i>Investigating the Effects of Work-family conflict on Turnover Intention of ICT Employees in Malaysia.</i>		√		√	1. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara <i>work-family conflict</i> terhadap <i>turnover intention</i> karyawan pada perusahaan ICT; 2. Karyawan yang terlalu banyak menghabiskan waktu dalam pekerjaan dan tidak mempunyai waktu yang cukup bersama keluarga akan meninggalkan pekerjaan mereka.
13	Prasojo (2023), <i>The Effects of Work-family conflict on Turnover Intention with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediating Variable of Employees in Head Office of Bank Nagari Padang</i>	√	√		√	<i>Work-family conflict</i> secara signifikan mempengaruhi <i>turnover intention</i> . Semakin tinggi <i>work-family conflict</i> maka cenderung meningkatkan <i>turnover intention</i> karyawan.
14	Harun <i>et al.</i> , (2022) dengan judul <i>Role Stressors and Turnover Intention Among Doctors in Malaysian Public Hospitals: Work-family conflict and Work Engagement as Mediators</i>		√	√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-family conflict</i> memiliki hubungan signifikan positif terhadap <i>turnover intention</i> .
15	Putra dan Suwandana (2020), <i>Effect of Organizational Commitment, Job Stress and Work-family conflict to Turnover Intention</i>		√		√	1. Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara <i>work-family conflict</i> terhadap <i>turnover intention</i>; 2. Semakin tinggi <i>work-family conflict</i> yang dirasakan oleh pegawai maka cenderung akan meningkatkan

No.	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang terpenuhi				Temuan Hasil Penelitian
		JF	WF	WE	TI	
						keinginan pegawai untuk meninggalkan pekerjaannya (<i>intention to leave</i>).
16	Su dan Jiang (2023) dengan judul : <i>The Impact of Work-family conflict on Work Engagement of Female University Teachers in China: JD-R Perspective</i> .		√	√		1. Terjadi hubungan yang signifikan negatif antara <i>work-family conflict</i> dengan keterlibatan kerja; 2. Ketika dosen wanita universitas menghabiskan terlalu banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, akan menyebabkan kelelahan emosional pada dosen wanita universitas, yang dapat mengurangi kinerja kerja sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi keterlibatan kerja.
17	Novrandy dan Tanuwijaya (2022), Pengaruh <i>Work-family conflict</i> dan <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Task Performance</i> dan <i>Turnover Intention</i> dengan Mediasi <i>Supervisor Support</i>		√	√	√	Hasil penelitian mengindikasikan adanya hubungan antara <i>work-family conflict</i> dengan keterlibatan kerja, apabila <i>work-family conflict</i> pada karyawan tinggi maka keterlibatan kerja semakin rendah.
18	Sahin dan Yozgat (2021), <i>Work-family conflict and Job Performance: Mediating Role of Work Engagement in Healthcare Employees</i>		√	√		<i>Work-family conflict</i> berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai. Pegawai yang mengalami <i>work-family conflict</i> berpotensi memiliki lebih sedikit sumber daya fisik, kognitif, dan emosional untuk terlibat dalam pekerjaan.
19	Ustun <i>et al.</i> , (2020), <i>The Moderating Role of Self-</i>		√	√		Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan signifikan

No.	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang terpenuhi				Temuan Hasil Penelitian
		JF	WF	WE	TI	
	<i>Consciousness in The Effect of Work Family-Conflict on Work Engagement.</i>					dan negatif antara <i>work-family conflict</i> dengan <i>vigor</i> , <i>absorption</i> , dan <i>dedication</i> yang merupakan dimensi dari keterlibatan kerja.
20	Carvalho <i>et al.</i> , (2024), <i>Effects of Work-family conflict and Facilitation Profiles on Work Engagement.</i>		√	√		- Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keterlibatan kerja dengan <i>work-family conflict</i>. - Jam kerja yang panjang, tekanan beban kerja yang meningkat, perjalanan pulang pergi yang lebih lama, peningkatan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan di rumah mengakibatkan tekanan untuk memenuhi dan mempertahankan standar kinerja yang tinggi.
21	Safrudin <i>et al.</i> , (2023) dengan judul Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Job Insecurity</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui <i>Work Engagement</i> .	√		√	√	- Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara keterlibatan kerja terhadap <i>turnover intention</i>; - Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja terhadap perusahaan, presentase untuk bertahan dalam organisasi lebih besar dan memiliki kemampuan serta kemauan untuk melampaui target atau pekerjaan yang diberikan.
22	Memon <i>et al.</i> , (2020), <i>Satisfaction matters: The Relationship Between HRM Practices, Work</i>			√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan

No.	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang terpenuhi				Temuan Hasil Penelitian
		JF	WF	WE	TI	
	<i>Engagement and Turnover Intention</i>					negatif terhadap <i>turnover intention</i>; 2. <i>Turnover intention</i> inspektur kesehatan dapat dikurangi dengan meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja; 3. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang lebih tinggi akan lebih kecil kemungkinannya untuk keluar dari pekerjaan.
23	Saraswati dan Lie (2021), <i>Work Engagement and Turnover Intention: The Moderating Effect of Organizational Justice.</i>			√	√	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya keterkaitan antara keterlibatan kerja dengan <i>turnover intention</i>; 2. <i>Turnover intention</i> akan berkurang ketika karyawan merasakan sikap positif terhadap pekerjaannya; 3. <i>Turnover intention</i> karyawan akan meningkat ketika karyawan memiliki sikap negatif seperti kelelahan yang diketahui sebagai antipode dari keterlibatan kerja.
24	Memon <i>et al.</i> , (2019), <i>Performance Appraisal Satisfaction and Turnover Intention: The Mediating Role of Work Engagement.</i>			√	√	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>; 2. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang baik cenderung memiliki <i>turnover intention</i> yang rendah.
25	Wangqian <i>et al.</i> , (2020), <i>Influencing Factors of Chinese Special Education</i>			√	√	1. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan negatif

No.	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang terpenuhi				Temuan Hasil Penelitian
		JF	WF	WE	TI	
	<i>Teacher Turnover Intention: Understanding The Roles of Subject Well-Being, Social Support and Work Engagement.</i>					antara keterlibatan kerja terhadap <i>turnover intention</i> ; 2. Guru SLB yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah cenderung memiliki kondisi motivasi yang negatif sehingga, menimbulkan tingkat keinginan yang tinggi untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Sumber: Hasil penelitian terdahulu

Keterangan: JS : Kepuasan kerja
WF : *Work-family conflict*
WE : Keterlibatan kerja
TI : *Turnover intention*

