

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pariwisata merupakan sebuah industri yang sangat berperan penting khususnya di Bali karena sebagian besar kontribusi pariwisata terhadap perekonomian Provinsi Bali relative besar (Koerniawati, 2022:49). Hal inilah yang membuat Bali memiliki banyak hotel yang nantinya akan menjadi tempat bagi para wisatawan untuk menginap. Maka dari itu tingkat persaingan di sektor industri pun semakin meningkat. Untuk dapat berkembang dan bertahan pada situasi saat ini diperlukan pengelolaan yang baik pada semua sumber daya yang dimiliki seperti model, material dan mesin untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling penting dalam setiap aktivitas yang dilakukan di perusahaan.

Primadina (2019) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aset terpenting yang perlu dipertahankan oleh perusahaan karena sumber daya manusia merupakan motor penggerak utama dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan. Saat ini banyak organisasi ataupun perusahaan yang telah sadar akan pentingnya mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan sebuah komponen yang berpengaruh dalam pengambilan sebuah keputusan dalam suatu organisasi maupun perusahaan, serta menjadi penentu keberhasilan dari sebuah perusahaan sehingga munculah sebuah tuntutan adanya peraturan dan peranan penting dalam sumber daya manusia pada perusahaan. Sismawati & Lataruva (2020) menyatakan bahwa salah satu sarana terpenting dalam kegiatan perusahaan adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia

harus dilaksanakan sebaik mungkin agar karyawan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya dan kemungkinan untuk pindah atau keluar dari perusahaan dapat dikurangi.

Sumber Daya Manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, Sumber Daya Manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan (Susan 2019). Selain itu pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien akan mengoptimalkan kinerja perusahaan dari segi pendapatan dan pengeluaran. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh salah satu elemen dalam sumber daya manusia yaitu karyawan. Hal ini menandakan bahwa diperlukan adanya proses pengelolaan sumber daya manusia yang baik di dalam suatu perusahaan guna mencapai tujuan suatu perusahaan. Di dalam pengelolaan sumber daya manusia seringkali perusahaan mengalami kendala yang menghambat kegiatan operasional perusahaan (Susan, 2019).

Adapun salah satu contoh kendala tersebut yaitu keinginan karyawan untuk pindah bekerja (*Turnover intention*) dimana hal ini akan berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Menurut (Robbins, 2018) *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Keluar masuknya karyawan atau *turnover* dapat memberikan dampak kelangsungan operasional perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. *Turnover* menunjukkan kestabilan tenaga

kerja, jika perusahaan tidak segera bertindak menyelesaikan permasalahan angka turnover yang tinggi maka perusahaan akan mengalami penurunan produktivitas operasional perusahaan. Supriadi, Trang, dan Rogi (2021) menjelaskan bahwa turnover intention adalah keadaan dimana karyawan sebuah organisasi memiliki perencanaan untuk meninggalkan pekerjaannya, atau kecenderungan niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover* yang tinggi berdampak buruk bagi suatu organisasi. Hal ini menyebabkan ketidakstabilan dan ketidakpastian tenaga kerja yang ada, serta meningkatkan biaya pengelolaan Sumber Daya Manusia seperti biaya pelatihan yang sudah dilakukan pada karyawan sampai dengan biaya rekrutmen dan pelatihan ulang kembali (Putra et al 2023) oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada *turnover intention* sehingga kecenderungan terjadinya *turnover* dapat ditekan.

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya yaitu gaya kepemimpinan. Menurut Sutrisno (2013) menyatakan kepemimpinan adalah upaya yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan, membimbing dan menggerakkan orang lain supaya mereka mau melakukan aktivitas penuh dengan semangat dan kepercayaan untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut (Hidayat et al., 2019), menyatakan gaya kepemimpinan insan pemimpin yang sangat berpengaruh dalam menentukan arah organisasi, gaya kepemimpinan seseorang akan menentukan tingkat kesuksesan kerja dari hasil kerja karyawan.

Dalam penelitian Yosua,et al (2023) menemukan bahwa adanya pengaruh yang negatif antara Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention*, artinya semakin

baik Gaya Kepemimpinan didalam perusahaan akan mempengaruhi tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Semakin baik gaya kepemimpinan di dalam perusahaan maka akan semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan , dapat dikatakan juga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan tidak akan memilih untuk keluar dari perusahaan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menumbuhkan motivasi karyawan untuk berprestasi dengan mengerjakan pekerjaannya secara tulus dan bertanggung jawab sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal. Penelitian dari Deny Novianto (2023) juga menyatakan hal yang sama yaitu Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap turnover intention yang menunjukkan bahwa ketidakmampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan atasannya secara baik menjadi alasan utama seorang karyawan untuk pergi dari tempat dia bekerja. Maka seorang pemimpin hendaknya mempunyai cara agar para karyawannya bisa bekerja sama dan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan. Sedangkan dalam penelitian Sutrisno et., al (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negative terhadap turnover intention karyawan. Temuan ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan bukanlah salah satu faktor yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

Selanjutnya faktor yang cukup berperan terhadap timbulnya *Turnover intention* adalah *Work life balance* dimana *work life balance* merupakan cara individu yang dapat menyeimbangkan tanggung jawabnya dalam bekerja dan kehidupan sosial dengan konflik social seminimal mungkin. Menurut Widada dan Aruman (2020) *work-life balance* atau keseimbangan kehidupan dan pekerjaan adalah cara bekerja

dengan tidak mengabaikan seluruh aspek kehidupan kerja, spiritual, sosial, keluarga, dan pribadi. *Work-life balance* didefinisikan sebagai sejauh mana individu sama-sama terlibat dan puas dengan peran-peran pekerjaan maupun keluarga (Idulfilastri, 2018). Menurut Ramdhani, dkk. (2018) keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) adalah pencapaian kualitas hidup karena individu mampu mengelola kompleksitas dunia kerja dan dunia pribadinya. Begitu pula menurut Vellya, *et al.* (2020) ketidakseimbangan antara pekerjaan dan keluarga akan mengakibatkan menurunnya prestasi kerja, meningkatnya ketidakhadiran, turnover yang tinggi, semangat kerja yang rendah, meningkatnya konflik dan ketimpangan yang luas dalam keterampilan kerja. Apabila karyawan mampu mengimbangi antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaannya maka keinginan karyawan untuk berpindah tempat pekerjaan akan berkurang.

Penjelasan diatas didukung oleh penelitian yang dilakukan Isnatun & Ryanto (2020) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *work life balance* dengan *turnover intention* karyawan generasi *millennial* baik secara individu maupun secara simultan. Keseimbangan Kerja-Hidup dapat diartikan sebagai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan untuk berkumpul dengan keluarga. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Laksono dan Wardoyo (2019) bahwa organisasi yang menginvestasikan secara besar-besaran dalam Keseimbangan Kerja-Hidup dapat mengurangi pergantian karyawan. Namun pada penelitian Novitasari dan Dessyarti (2022) menemukan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PO JAYA Ponorogo. Tinggi rendahnya *work-life balance* yang

dimiliki PO JAYA Ponorogo tidak akan memberikan pengaruh pada niat karyawan untuk keluar kerja.

Faktor ketiga penyebab munculnya turnover intention adalah pengembangan karir dimana menurut Nawawi (2016:290), pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan dimana hal tersebut akan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang akan membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja. Karir yang berkembang sering dikaitkan dengan masa depan karyawan, walaupun belum menjamin suatu kesuksesan. Pengembangan karir yaitu menyangkup proses pengidentifikasi kemampuan karir karyawan dan melalui penerapan model yang tepat untuk mendapatkannya. Perencanaan karir setiap karyawan itu berbeda-beda tergantung dari pemahaman diri mereka sendiri, kepentingan pribadi, nilai-nilai, peran dan tanggung jawab professional dan lebih dari itu, tanggung jawab yang lebih besar merupakan ciri khas dari tahap tertentu karir (Rialmi & Patoni, 2020)

Menurut penelitian Riantini et al., (2021) menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Namun menurut penelitian yang dilakukan oleh Candra et.,al (2022) menemukan bahwa Pengembangan karir pada turnover intention memiliki pengaruh yang tidak signifikan dimana semakin tinggi pengembangan karir maka semakin rendah tingkat turnover intention pada karyawan.

Hotel Capella Ubud merupakan salah satu hotel bintang lima di Bali yang berada di bawah naungan PT Awahita Indonesia Putra. Hotel ini diresmikan pada

18 Juli 2018 yang terletak di antara hijaunya hutan tropis, sawah, dan sungai di kawasan desa seniman bernama Desa Keliki. Capella Ubud dibangun menjadi 22 tenda dengan kamar tidur yang lengkap dengan masing-masing kolamnya. Hotel ini terletak di antara hutan hujan Keliki, Ubud, di mana para pengunjung akan akan dimanjakan dengan pemandangan dan suara alam dan jalur lintas alam dengan berbagai flora, fauna, dan kehidupan burung asli.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada karyawan di Hotel Capella Ubud, Bali terdapat beberapa fenomena yang terjadi seperti gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dengan budaya hotel dimana para karyawan merasa tidak nyaman dengan pemimpin departmennya sehingga hal tersebutlah yang membuat hubungan karyawan dengan atasan kurang baik. Selain itu ada beberapa department juga merasa bahwa pemimpin mereka kurang memberikan apresiasi atas pekerjaan yang mereka lakukan. Maka dari itu beberapa karyawan merasa kurang inisitif dalam melakukan pekerjaannya.

Disamping itu terdapat fenomena kurangnya keseimbangan antara kehidupan pribadi karyawan dengan pekerjaan mereka. Dalam hal ini karyawan merasa bahwa padatnya kegiatan yang mereka kerjakan dalam melayani tamu membuat mereka kekurangan waktu bersama keluarga. Terkadang ada beberapa karyawan yang tetap dihubungi ketika sedang libur, hal tersebutlah yang membuat karyawan bisa mempunyai keinginan untuk keluar dari pekerjaannya atau pindah bekerja ke tempat lain.

Selain itu pengembangan karir juga berpengaruh terhadap tingkat turnover karyawan di Capella Ubud Bali, hal ini terjadi karena terdapat beberapa karyawan

yang ingin meningkatkan keahlian mereka di bidang pariwisata. Hal tersebutlah yang menyebabkan beberapa karyawan hanya menetap 1 sampai 2 tahun pada pekerjaan mereka. Biasanya mereka hanya mencari pengalaman bekerja untuk memaksimalkan diri mereka agar dapat ke jenjang berikutnya. Menurut beberapa karyawan promosi jabatan yang dilakukan cenderung lambat dan adanya ketidaksetaraan antara peluang karir yang didapatkan hal tersebutlah yang menyebabkan niat karyawan untuk keluar mencari posisi pekerjaan yang diinginkan.

Dari survei yang dilakukan penulis diperoleh data dari Hotel Capella Ubud, Bali yang menunjukkan tingkat turnover karyawan seperti pada table berikut:

Tabel 1. 1
Data Turnover Intention Karyawan Hotel Capella Ubud, Bali
Tahun 2022

Bulan	Jumlah awal	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Akhir	Presentase
Januari	131	0	2	129	1.54 %
Februari	129	1	1	129	0.78 %
Maret	129	1	0	130	0.00 %
April	130	0	3	127	2.33 %
Mei	127	1	4	124	3.19 %
Juni	124	1	2	123	1.62 %
Juli	123	1	2	122	1.63 %
Agustus	122	2	3	121	2.47 %
September	121	2	5	118	4.18 %
Oktober	118	2	0	120	0.00 %
November	120	2	3	119	2.51 %
Desember	119	0	6	113	5.17 %

Sumber : HRD Hotel Capella Ubud, Bali

Dari table 1.1 diatas dapat dilihat bahwa tingkat turnover karyawan yang periode tahun 2019 hingga 2022 cenderung fluktuatif. Dimana pada bulan Januari jumlah persentase turnover sebesar 1,54 % kemudian mengalami penurunan dibulan Februari dan Maret sebesar 0,78% dan 0,00%. Setelah itu

kembali mengalami sedikit kenaikan dibulan April sebesar 2,33% lalu disusul kenaikan di bulan selanjutnya yaitu Mei terdapat turnover sebesar 3,19%. Persentase tertinggi pada tahun 2022 yaitu terjadi pada bulan Desember dimana jumlah karyawan yang keluar dari pekerjaannya yaitu sebanyak 6 orang dengan persentase 5,17% sedangkan bulan terendah terjadinya turnover yaitu pada bulan Maret & Oktober dimana pada bulan tersebut tidak terdapat karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan yaitu dengan persentase turnover 0,00%. Maka dari itu tingginya tingkat turnover intention karyawan, akan menyebabkan perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang tinggi pula, salah satunya yaitu biaya seleksi dan rekrutment Amalia (2018).

Fenomena turnover intention ini juga dapat terjadi dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan. Karena banyaknya tingkat turnover pada perusahaan dan tingginya tingkat okupansi hotel menyebabkan para karyawan hotel kewalahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan mengemban tugas dan target yang ditetapkan oleh perusahaan maka karyawan terlalu fokus dengan pekerjaan sehingga cenderung mengabaikan kehidupan pribadinya diluar lingkungan pekerjaan. Waktu karyawan seharusnya dapat beristirahat justru dihabiskan dengan memikirkan pekerjaannya. Berikut dilakukan pra survey terhadap karyawan pada Hotel Capella Ubud, Bali dengan sampel yang digunakan secara acak melibatkan 30 orang mengenai momen yang seharusnya digunakan untuk istirahat dialihkan dengan memikirkan pekerjaannya.

Tabel 1. 2
Momen saat Karyawan Hotel Capella Ubud, Bali
Memikirkan Pekerjaan Diluar Jam Kerja

No	Momen Kegiatan	Jumlah Responden	%
1	Sakit	8	27%
2	Menjelang Tidur	9	30%
3	Perjalanan Pulang	6	20%
4	Cuti	7	23%
Total		30	100%

Sumber: Data diolah

Dari hasil hasil pra survey, terlihat bahwa karyawan lebih memikirkan pekerjaanya menjelang tidur yaitu sebesar 30% (9 orang responden) serta dalam keadaan sakit 27% responden menghabiskan waktu yang seharusnya dipergunakan untuk istirahat justru dialihkan untuk memikirkan pekerjaannya. Beberapa karyawan cenderung akan kehilangan waktu berharga mereka uang seharusnya dapat mereka habiskan untuk keluarga atau sekedar beristirahat. Hal inilah yang membuat para karyawan akhirnya kehilangan keseimbangan antara kehidupan pekerjaanya dan juga dalam kehidupan pribadinya (work life balance).

Selain data work life balance diatas niat keluar karyawan ternyata juga dipengaruhi oleh pengembangan karir karyawan. Dimana karyawan merasa bahwa prestasi kerja yang didapatkan di tempat kerja kurang bisa menjadi acuan bagi perusahaan untuk mempromosikan jabatan mereka. Selain itu, banyak karyawan yang memiliki niat untuk keluar perusahaan dengan alasan akan mencari pekerjaan diluar negeri atau di kapal pesiar. Hal tersebut dikarenakan faktor gaji yang lebih besar dan karir yang mereka impikan. Berikut dilakukan pra survey terhadap karyawan pada Hotel Capella Ubud, Bali dengan sampel

yang digunakan secara acak melibatkan 15 orang mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap niat keluar karyawan dari perusahaan.

Tabel 1. 3
Pengaruh Pengembangan Karir
Terhadap Niat Keluar Karyawan Dari Hotel Capella Ubud, Bali

No	Alasan	Jumlah Responden	%
1	Sedikitnya Peluang Untuk Dipromosikan	6	40%
2	Kompensasi yang ditawarkan tidak sesuai	2	13%
3	Adanya Kesempatan Untuk Ke Luar Negeri	3	20%
4	Tidak Puas Dengan Standar Penetapan Jenjang Karir	4	27%
Total		15	100%

Sumber: Data diolah

Dari data pra survey yang telah dilakukan terdapat dua alasan yang paling banyak disampaikan karyawan. Dimana ada 6 (40%) karyawan yang mempunyai niat keluar dari perusahaan dengan alasan sedikitnya peluang karir yang di promosikan dan ada 4 (27%) karyawan merasa bahwa mereka tidak puas dengan standar penetapan jenjang karir yang dinilai kurang adil dan lambat dalam proses kenaikan jabatan yang ada.

Terdapat research gap yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, work life balance dan pengembangan karir terhadap turnover intention karyawan seperti pada penelitian Yosua,et al (2023), Deny Novianto (2023) yang menyatakan hal yang sama yaitu Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap turnover intention yang menunjukkan bahwa ketidakmampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan atasannya secara baik menjadi alasan utama seorang karyawan untuk pergi dari tempat dia bekerja. Maka

seorang pemimpin hendaknya mempunyai cara agar para karyawannya bisa bekerja sama dan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan. Namun penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno et., al (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negative terhadap turnover intention karyawan. Temuan ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan bukanlah salah satu faktor yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Penelitian Vellya, et al. (2020), Laksono dan Wardoyo (2019) dan Isnatun & Ryanto (2020) menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara *work life balance* dengan *turnover intention* karyawan baik secara individu maupun secara simultan. Keseimbangan Kerja-Hidup dapat diartikan sebagai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan untuk berkumpul dengan keluarga. Namun hal tersebut berbeda dengan penelitian Novitasari dan Dessyarti (2022) menemukan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PO JAYA Ponorogo. Tinggi rendahnya *work-life balance* yang dimiliki PO JAYA Ponorogo tidak akan memberikan pengaruh pada niat karyawan untuk keluar kerja. Penelitian Riantini et al., (2021) dan Anugrah, et al (2024) menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun menurut penelitian yang dilakukan oleh Candra et.,al (2022) menemukan bahwa Pengembangan karir pada *turnover intention* memiliki pengaruh yang tidak signifikan dimana semakin tinggi pengembangan karir maka semakin rendah tingkat *turnover intention* pada karyawan.

Berdasarkan data-data dan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian agar mengetahui adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan, *work life balance* dan pengembangan karir terhadap niat keluar karyawan (*turnover intention*) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Hotel Capella Ubud, Bali”.

Berdasarkan fenomena diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian agar mengetahui adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan, *work life balance* dan pengembangan karir terhadap niat keluar karyawan (*turnover intention*) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Hotel Capella Ubud, Bali”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover intention* pada karaywan Hotel Capella Ubud, Bali?
2. Bagaimanakah pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover intention* pada karaywan Hotel Capella Ubud, Bali?
3. Bagaimanakah pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover intention* pada karaywan Hotel Capella Ubud, Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulis yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover intention* pada karyawan Hotel Capella Ubud, Bali.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover intention* pada karyawan Hotel Capella Ubud, Bali.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover intention* pada karyawan Hotel Capella Ubud, Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak, antara lain :

1.4.1 Manfaat Teoritis

a) Bagi Peneliti

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar, dan sebagai penerapan ilmu yang diperoleh serta merupakan aplikasi ilmu-ilmu teori dari penelitian ini dapat memberikan sebuah wawasan yang lebih luas bagi peneliti.

b) Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan tentang bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, *work life balance* dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan pada Hotel Capella Ubud, Bali.

1.4.2 Manfaat Praktis

c) Bagi Fakultas dan Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan manajemen SDM dan juga merupakan tambahan referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang terkait.

d) Bagi Hotel Capella Ubud, Bali

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan dalam manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga dapat mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Theory of Planned Behavior*

Theory of Planned Behavior atau Teori Perilaku Terencana adalah bentuk perkembangan baru dari *Theory of Reasoned Action*. Teori perilaku terencana yaitu suatu struktur model yang dirancang untuk menggambarkan perilaku individu tertentu. Faktor inti dari perilaku individu adalah perilaku tertentu yang mempunyai hubungan terhadap perilaku individu (*behavior intention*) yang dapat memberi pengaruh terhadap perilaku tersebut. Teori ini mampu memprediksi perilaku secara spesifik dan mampu menjelaskan proses terbentuknya intensi. Teori tersebut menekankan bahwa ada 2 aspek yang mampu mempengaruhi terbentuknya intensi seseorang, yaitu keyakinan tidak langsung (*indirect belief*) dan keyakinan langsung (*direct belief*) (Ajzen 2015). Keyakinan tidak langsung (*indirect belief*) meliputi: keyakinan perilaku (*behavioral belief*), keyakinan normatif (*normative belief*), dan keyakinan kontrol (*control belief*); keyakinan langsung (*direct belief*) meliputi: sikap perilaku (*attitude to behavior*), norma subjektif (*subjective norms*), kontrol perilaku (*perceived behavioral control*) oleh karena itu disebutkan bahwa ada keterkaitan antara norma subjektif dan kontrol perilaku terhadap perilaku seseorang (Ajzen 2015a). Perilaku seseorang dipengaruhi oleh norma subjektif dan *attitudes behavior* (Andreanto, 2013). Perspektif *planned Behavior Theory* disebabkan beberapa faktor yaitu sikap perilaku, norma subjektif, kontrol perilaku (Ajzen 2015a).

Sikap adalah pernyataan evaluatif positif atau negatif tentang objek, orang ataupun peristiwa. Sikap terdiri atas tiga komponen yaitu komponen kognitif yang berisi persepsi, pendapat atau ide kepercayaan terhadap seseorang atau objek, kemudian komponen afektif yaitu emosi atau perasaan, serta tahap berikutnya berupa kecenderungan untuk bertindak (Jamrizal et, al 2024). Sikap dan niat terhadap suatu objek mempunyai pengaruh yang kuat dan bermakna. Sikap bisa dibilang konsep yang paling special yang begitu esensial dalam psikologis sosial kontemporer.

Norma subjektif mengacu pada tekanan sosial dan budaya eksternal yang dirasakan terhadap perilaku serta cara individu memahami tindakannya akan dirasakan dalam masyarakat dan lingkungan sosial mereka sendiri. Norma subjektif dijelaskan sebagai tekanan sosial dan budaya eksternal yang dirasakan oleh individu terhadap perilaku mereka. Ini mencakup pandangan tentang bagaimana tindakan atau perilaku tertentu akan diterima atau dihargai dalam masyarakat dan lingkungan sosial tempat mereka berada. Norma subjektif dapat memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku seseorang (Brown & Loosemore, 2015).

Prersepsi kontrol keperilakuan (*perceived behavior control*) menunjukkan efikasi diri seorang dalam melakukan perilaku. Kontrol perilaku akan didasarkan pada kesulitan melakukan perilaku dan persepsi seseorang tentang kontrol untuk mencapai tujuan perilaku (Ajzen, 2015). Persepsi kontrol perilaku adalah kepercayaan akan ada atau tidak adanya faktor yang mendorong dan mencegah orang melakukan perilaku. Pengalaman di masa dulu akan menentukan persepsi

kontrol perilaku persepsi yang akan memberikan kesulitan melakukan perilaku di masa depan.

Dalam model Teori Perilaku Terencana (TPB), persepsi kontrol berperilaku (*perceived behavior control*) beracuan pada anggapan seseorang tentang kesulitan melakukan tindakan yang diinginkan, dan keyakinan bahwa sumber daya dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan perilaku tertentu tersedia (Ajzen, 2015). Jika seorang individu tidak memiliki sumber daya atau kesempatan, bahkan jika mempunyai perilaku yang positif dan mereka yakin kalau seseorang yang mereka anggap penting akan menyetujuinya, mereka tidak akan cenderung membentuk niat untuk melakukan perilaku tertentu. Persepsi kontrol perilaku memberikan pengaruh berperilaku seseorang baik itu secara langsung maupun tidak (Ajzen, 2015)

2.1.2 Turnover Intention

1. Pengetian Turnover Intention

Menurut Riantini et al (2021) *Turnover Intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersediannya alternatif pekerjaan lain. Hal ini didukung juga oleh (Mulia dan Supartha 2018) yang mengungkapkan bahwa *turnover intention* (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Turnover intention adalah niat karyawan untuk keluar dari organisasi baik berupa pengunduran diri maupun pemberhentian, dengan adanya *turnover* yang tinggi dapat menyebabkan kurang efektifnya sebuah organisasi karena hilangnya karyawan yang berpengalaman Turang dan Sampul, (2022). Perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa dan mampu memahami hal-hal yang mampu membuat karyawan nyaman dan semangat dalam bekerja.

Apriantini, et al (2021) menyatakan bahwa *Turnover Intention* adalah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, meninggalkan organisasi merupakan keinginan seseorang untuk pindah atau keluar dari perusahaan baik secara sukarela maupun terpaksa. Menurut Kurniawan & Kristianingsih (2021) *turnover intention* memiliki resiko kehilangan calon karyawan terhadap perusahaan terutama *turnover intention* yang disebabkan oleh keinginan karyawan. Selain itu menurut Puspitawati, et.al., (2022) *Turnover Intention* adalah kecenderungan atau keinginan berkelanjutan yang dilakukan oleh karyawan untuk meninggalkan organisasi dan digantikan kembali oleh karyawan lain.

Berdasarkan pendapat para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa *turnover intention* adalah suatu tindakan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dengan berbagai alasan untuk berhenti dari pekerjaannya untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. *Turnover intention* bisa menjadi hal yang penting bagi perusahaan itu sendiri karena akan menurunkan keinginan dalam hal keterampilan dan kinerja karyawan di daerahnya. Selain itu akan meningkatkan biaya perusahaan karena adanya karyawan baru untuk rekrutmen.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Ningsih & Putra (2019), ada lima faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention*:

1. Faktor Struktural

Faktor Struktural merupakan faktor yang berhubungan dengan pekerjaan maupun organisasi, misalnya seperti dukungan rekan kerja, rutinitas pekerjaan, dukungan atasan, pemerataan keadilan, beban kerja, keterampilan pegawai, imbalan, keamanan kerja, serta pengembangan karir.

2. Faktor Pre-entry

Faktor Pre-entry merupakan faktor yang meliputi kepribadian positif seperti kecenderungan untuk bahagia, dan juga kepribadian negatif seperti kecenderungan untuk ketidaknyamanan.

3. Faktor Lingkungan

Faktor Lingkungan merupakan yang berhubungan dengan hal di luar pekerjaan dan organisasi. Faktor lingkungan meliputi kesempatan kerja yang tersedia di luar perusahaan, serta jumlah anggota keluarga yang ditanggung.

4. Faktor Serikat Kerja

Faktor Serikat Pekerja merupakan keanggotaan seorang pegawai terhadap serikat pekerja yang dapat mempengaruhi keputusan pegawai untuk mempertahankan pekerjaan atau memutuskan untuk pindah.

5. Orientasi Pekerjaan

Orientasi Pekerjaan merupakan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan aktivitas atau usaha pegawai untuk mencari pekerjaan alternatif di luar organisasi tempat bekerja saat ini.

3. Indikator *Turnover Intention*

Adapun Indikator turnover intention karyawan menurut (Audina dan Kusmayadi, 2018) diantaranya adalah :

1. Pikiran Untuk Keluar

Merupakan situasi di dalam perusahaan yang dirasa kurang nyaman yang menyebabkan karyawan memiliki pikiran untuk keluar dari perusahaan. Indikator ini diukur dari tanggapan responden apakah memiliki pikiran untuk keluar dari perusahaan.

2. Keinginan Untuk Mencari Lowongan Pekerjaan Lain

Merupakan ketidakmampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan sehingga memicu keinginan dari karyawan untuk mencari lowongan pekerjaan lain. Indikator ini diukur dari tanggapan responden apakah memiliki keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan yang lain.

3. Adanya Keinginan Untuk Meninggalkan Organisasi Masa Mendatang.

Merupakan adanya keinginan dari karyawan untuk mencari pekerjaan lain dalam beberapa bulan mendatang yang dianggap lebih baik dari pekerjaan sebelumnya. Indikator ini diukur dari tanggapan responden apakah memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang.

4. Dampak *Turnover Intention*

Menurut Susanti & Halilah (2018) *turnover* karyawan berdampak pada segi biaya perusahaan diantaranya:

1. Pertama : ada biaya yang terkait dengan perekrutan, termasuk untuk perekrutan, periklanan, dan fisik pra-kerja..
2. Kedua : ada pengeluaran yang terkait dengan pelatihan (seperti gaji staf, waktu orientasi yang dibayar, dan biaya operasional).
3. Ketiga : biaya yang terkait dengan produktivitas (berkurangnya produksi sebagai akibat dari waktu yang dihabiskan untuk melatih karyawan baru).
4. Keempat : biaya pemutusan hubungan kerja (*exit interview salary*)

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat seseorang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Thoha, 2013). Dalam kata lain gaya kepemimpinan mengacu pada sifat atau perilaku seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja atau melakukan suatu aktivitas tertentu agar dapat mencapai tujuan yang telah disepakati. Hal tersebut didukung juga oleh. Hal tersebut didukung juga oleh Umi dan Hartono (2016:49) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi pula terhadap atasan.

Menurut Mulyadi (2015:150) Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pemimpin yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi karyawannya dalam mencapai tujuan sebuah organisasi maupun perusahaan. Begitu pula menurut Zainal et al (2017:42) yang mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi para karyawannya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan pola perilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan lainnya. Gaya kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu. Dengan kata lain, seorang pemimpin memiliki hak dan kewajiban untuk memerintah atau mengatur segala sesuatu dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan. Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sebuah strategi yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk menunjukkan sikap dalam mempengaruhi bawahannya agar dapat sesuai mencapai visi dan misi perusahaan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Rahayu (2017:2) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

- Kepribadian (Personality): Gaya kepemimpinan sering kali tercermin dari kepribadian pemimpin. Misalnya, seorang pemimpin yang ekstrovert mungkin cenderung memilih gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan aktif.
 - Pengalaman Masa Lalu: Pengalaman masa lalu pemimpin dapat membentuk preferensi mereka terhadap gaya kepemimpinan tertentu. Pengalaman sukses atau kegagalan dapat memengaruhi keputusan dan strategi kepemimpinan di masa mendatang.
 - Harapan Pemimpin: Harapan dan tujuan yang dimiliki pemimpin juga dapat memengaruhi pilihan gaya kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki visi jangka panjang mungkin cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional.
- b. Harapan dan perilaku atasan dapat membentuk norma organisasi dan memberikan arahan terkait gaya kepemimpinan yang diinginkan atau diharapkan. Pemimpin cenderung beradaptasi dengan norma-norma yang ada dalam perusahaan mereka.
- c. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan dapat mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin perlu memahami kebutuhan dan preferensi bawahan untuk dapat memotivasi dan membimbing mereka secara optimal.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas yang diberikan kepada karyawan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan dimana jenis dan kompleksitas tugas yang diberikan kepada karyawan dapat memengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Tugas yang membutuhkan inovasi mungkin

memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih transformasional, sementara tugas rutin mungkin memerlukan pendekatan yang lebih berorientasi pada tugas.

- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku karyawan. Iklim dan kebijakan organisasi menciptakan kerangka kerja yang dapat memengaruhi harapan dan perilaku karyawan terkait kepemimpinan. Budaya organisasi dan kebijakan-kebijakan tertentu dapat membentuk preferensi terhadap gaya kepemimpinan yang dianggap sesuai.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Adapun beberapa indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut Farida et.al, (2022:168) yaitu sebagai berikut:

1. Cara berkomunikasi

Dalam cara berkomunikasi ini merupakan kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut dapat memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, baik secara langsung (lisan) ataupun tidak langsung (pesan)

2. Memberi motivasi

Dalam pemberian motivasi ini merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau untuk menggerakkan kemampuannya (dalam hal ini bisa berbentuk keahlian atau keterampilan). Untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan kepemimpinan

Dalam kemampuan kepemimpinan ini dimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

4. Pengambilan keputusan

Kemampuan dalam mengambil keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dalam mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang tepat untuk mengambil suatu keputusan.

5. Kekuatan positif

Kekuatan positif dalam hal ini mampu mengendalikan sesuatu dengan terarah.

2.1.4 *Work Life Balance*

1. *Pengertian Work Life Balance*

Menurut Widada dan Aruman (2020) *work life balance* atau keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan adalah cara bekerja dengan tidak mengabaikan seluruh aspek kehidupan kerja, spiritual, social, keluarga dan pribadi. *Work life balance* merupakan upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang sedang dijalani terkait energi, waktu, pencapaian, tujuan dan tekanan (Fisher, 2001). Dimana Fisher (2009) juga menyatakan bahwa *work life balance* merupakan suatu hal yang dilakukan individu dalam membagi waktu, baik ditempat kerja, atau aktivitas lainnya di luar jam kerja. Yang didalamnya terdapat kegiatan individu yang dapat menjadi sumber konflik pribadi dan menjadi sumber energi bagi diri sendiri.

Work Life Balance adalah menggambarkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Seorang karyawan yang telah mencapai kondisi keseimbangan dalam bekerja atau kondisi *work life balance* ketika ada kondisi keselarasan dalam menjalankan pekerjaan, tanggung jawab keluarga, serta kebutuhan pribadi, sehingga apa yang dilakukan dalam pekerjaan tidak mempengaruhi aspek di luar pekerjaan, begitu juga sebaliknya (Sismawati & Lataruva, 2020). Makna *work life balance* yaitu kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggung jawabnya dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaannya (Rizqiana, 2020). Menurut Hudson dalam (Rahajeng & Kristin Handayani, 2022), bahwa *worklife balance* adalah tingkat kepuasan kerja dengan peran yang berbeda dalam kehidupan seseorang.

Work life balance bermanfaat untuk karyawannya hidup lebih baik, dan mendukung pertumbuhan individu serta perbaikan perusahaan. Jika karyawan mempertahankan keseimbangan yang baik antara profesi dan kehidupan pribadi, maka secara berkelanjutan akan mendapatkan produktivitas yang lebih baik pula. Dengan demikian, kebijakan *work life balance* yang efektif perlu dibuat oleh perusahaan karena merupakan kunci untuk mengurangi turnover sehingga memberikan dampak positif pada kepuasan kerja karyawan, produktivitas, dan retensi (Sarjana & Silalahi, 2022). Selain itu menurut Puspitawati, *et al.*, (2023) keseimbangan kehidupan kerja adalah bagaimana batasan antara pekerjaan dan kehidupan ditentukan, dengan pekerjaan atau keluarga sebagai yang utama, dan memisahkan antara fisik dan psikologis.

Worklife balance menekankan prioritas yang tepat antara pekerjaan profesional dan gaya hidup pribadi. *Work life balance* juga dipengaruhi oleh

fleksibilitas jam kerja. Fleksibilitas jam kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja yang mana keseimbangan kehidupan kerja akan memiliki nilai yang positif. Jadi, perlu adanya dukungan organisasi untuk mewujudkan keseimbangan kerja demi mempertahankan produktivitas karyawan (Sarjana & Silalahi, 2022). Dari beberapa definisi diatas dapat dikatakan bahwa *work life balance* merupakan suatu keseimbangan antara waktu dan energi yang dihabiskan seseorang untuk pekerjaan (karier) dan aspek-aspek kehidupan pribadi mereka, seperti keluarga, kesehatan, rekreasi, dan kegiatan lainnya. Konsep ini menekankan pentingnya mencapai harmoni di antara berbagai aspek kehidupan, sehingga seseorang tidak hanya terfokus pada pekerjaan tetapi juga dapat menikmati dan memprioritaskan kehidupan pribadi mereka.

2. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Work Life Balance

Menurut Schabracq et al., (2017) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *work-life balance* seseorang, diantaranya sebagai berikut :

a. Karakteristik kepribadian

Karakteristik kepribadian memengaruhi kehidupan kerja, dan di luar pekerjaan ada hubungan antara jenis keterikatan yang didapat individu saat masih muda dengan keseimbangan kehidupan kerja. Individu dengan secure attachment cenderung mengalami spoilover positif dibandingkan dengan mereka yang memiliki insecure attachment.

b. Karakteristik keluarga

Karakteristik keluarga merupakan salah satu aspek penting yang dapat menentukan terjadinya konflik kehidupan kerja. Misalnya, konflik peran dan ambiguitas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya,

konflik peran dan peran yang tidak jelas dalam keluarga dapat mengganggu kecocokan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

c. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi metode kerja, beban kerja, dan jam kerja yang dapat menimbulkan konflik, baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi.

d. Sikap

Sikap merupakan penilaian terhadap berbagai aspek dunia sosial. Sikap memiliki tiga komponen seperti pengetahuan, perasaan dan kecenderungan tindakan. Sikap setiap individu merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi work-life balance.

3. Indikator *Work Life Balance*

Menurut Hudson (2017), disebutkan bahwa ada beberapa indikator untuk mengukur *work life balance* sebagai berikut:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu)

Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam perusahaan dan perannya dalam kehidupan individu tersebut misalnya seorang karyawan disamping bekerja juga membutuhkan waktu untuk rekreasi, berkumpul bersama teman juga menyediakan waktu untuk keluarga.

2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan)

Menyangkut tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan diluar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu

seperti tingkat stress dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan)

Tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan, kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaan maupun luar pekerjaan.

Sedangkan menurut Ahmad (2017), mengatakan bahwa indikator yang mempengaruhi *Work Life Balance* yaitu :

1. Waktu yakni cakupan banyaknya waktu yang dihabiskan ditempat kerja atau lama waktu berada ditempat kerja.
2. Jadwal atau serangkaian rencana kegiatan yang dimiliki karyawan diluar maupun di lingkup pekerjaan untuk diselesaikan. Kelelahan merupakan kondisi dimana berkurangnya kapasitas yang dimiliki seseorang untuk bekerja dan mengurangi efesiensi orestasi kerja dengan disertai letih.

2.1.5 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses dimana seorang karyawan mengalami peningkatan kemampuan kerja sehingga mendorong kinerja dalam mencapai karier yang diinginkan (Wahyuni dkk., Balbed & Sintaasih 2019). Pengertian lain dari pengembangan karier menurut Hasibuan(dalam Nasution & Rahayu, 2021) ialah usaha yang dilakukan guna meningkatkan kemampuan

kerja baik itu teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya (Marwansyah, 2016). Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Kadarisman, 2017). Pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan nonprofit serta seluruh pekerjaan (Busro, 2018). Dari beberapa pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa pengembangan karir merujuk pada serangkaian aktivitas, program, dan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu dalam rangka mencapai tujuan karirnya. Proses pengembangan karir melibatkan upaya untuk mengidentifikasi dan merencanakan langkah-langkah yang diperlukan agar seseorang dapat mengembangkan potensinya, mencapai tujuan karir, dan meningkatkan kualitas hidupnya.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir

Saydam (dalam Nasution & Rahayu, 2021) menyebutkan faktor-faktor yang dapat memengaruhi pengembangan karier karyawan, yaitu:

1. Kebijakan perusahaan, merupakan faktor utama dalam pengembangan karier karyawan dan merupakan penentu ada atau tidaknya pengembangan karier dalam perusahaan tersebut.

2. Latar belakang pendidikan, merupakan salah satu bahan pertimbangan perusahaan dalam meningkatkan dan mengembangkan karier karyawannya. Semakin tinggi latar belakang pendidikan karyawan tersebut maka akan semakin besar kesempatan yang ia miliki dalam meningkatkan kariernya.
3. Pelatihan, merupakan salah satu fasilitas yang diberikan oleh perusahaan sebagai upaya untuk membantu meningkatkan kemampuan, kualitas kerja, dan karier karyawan kedepannya.
4. Pengalaman bekerja, ialah komponen penting dalam mengembangkan karier karyawan karena dapat berguna dalam menyumbangkan kontribusi-kontribusi di berbagai posisi dan kondisi dalam pekerjaan.
5. Kesediaan pada organisasi, berhubungan dengan loyalitas serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Semakin lama masa kerja karyawan maka loyalitasnya juga semakin tinggi. Interaksi serta hubungan interpersonal, berkaitan dengan kebutuhan seorang karyawan dalam bekerja dimana saling menghormati dan mengakui keberadaan sesama pekerja baik itu dalam lingkup internal maupun eksternal perusahaan yang terwujud dengan lingkungan yang aman dan nyaman.

3. Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir Busro (2018) mengemukakan ada 3 dimensi dalam pengembangan karir sebagai berikut:

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Indikator pengembangan karir menurut Sihotang (2016:213) adalah:

1. Kebijakan organisasi

Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dalam pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi dalam perusahaan biasanya dapat mendapatkan promosi jabatan. Karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi perusahaan dalam melakukan pengembangan karir.

3. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan maka semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk membantu peningkatan kualitas kerja dan karir di masa mendatang.

5. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan penunjang dalam melakukan penelitian ini, terdapat beberapa penelitian yang sudah pernah dilakukan terdahulu yang penting untuk diketahui. Dimana penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan perbandingan untuk penulis. Adapun beberapa penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Penelitian Herawati, et al (2021) yang berjudul “Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT. Yupi Indo Jelly Gum “. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 50 responden. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif menggunakan pendekatan regresi linier sederhana. Data didapatkan melalui survei, atau disebut juga data primer. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan signifikan mempengaruhi turnover intention di sebuah perusahaan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel bebasnya dan turnover intention sebagai variabel terikatnya serta sama-sama menggunakan data primer dalam penelitian. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan jumlah responden yang digunakan.
- 2) Penelitian Yosua dkk (2023) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT. Kuma Cemerlang Abadi (Wuling Motors) Kotamobagu”. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan sampel sebanyak 32 responden.

Pada penelitian ini peneliti mengambil sampel dari seluruh populasi. Analisis data yang digunakan bersifat kuantitatif atau statistik. Data yang telah memenuhi syarat untuk dianalisis, diolah dengan program SmartPLS3. Dari pengujian ditemukan bahwa, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif pada rendahnya turnover intention. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas dan turnover Intention sebagai variabel terikat, sama-sama menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian, teknik analisis program untuk menganalisis penelitian dan jumlah sampel yang berbeda.

- 3) Penelitian Soraya dkk (2023) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* CV. Gulamali”. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan sampel penelitian 43 responden dari cv gulamali tasikmalaya. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan menggunakan spss versi 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan stres kerja dan gaya pemimpin berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel bebasnya dan turnover intention sebagai variabel terikatnya serta sama-sama menggunakan data primer dalam penelitian. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan jumlah responden yang digunakan.

- 4) Penelitian Natasya (2023) yang berjudul “ *The Effect of Organizational Climate and Leadership Style on Turnover Intention through Job Satisfaction as an Intervening Variable* “. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan metode sampling jenuh, dengan jumlah responden sebanyak 72 karyawan PT Bengkel Rama Motor. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan menggunakan program mart PLS versi 3.3. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel bebasnya dan *turnover intention* sebagai variabel terikatnya serta sama-sama menggunakan data primer dalam penelitian. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian, jumlah responden, dan teknik analisis yang digunakan.
- 5) Penelitian Novianto (2023) yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan Dan *Work Life Balance* Terhadap Turnover Intention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini ialah karyawan PT Adhi Karya Persero, responden pada penelitian ini adalah berjumlah 101 responden yaitu karyawan yang telah bekerja lebih dari 1 tahun. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan purposive sampling. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap turnover

intention. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance* sebagai variabel bebasnya dan *turnover intention* sebagai variabel terikatnya serta sama-sama menggunakan data primer dalam penelitian. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan program uji yang digunakan.

- 6) Penelitian Widyaningrum dkk (2023) yang berjudul “Pengaruh *Work Passion*, *Work Life Balance*, dan Stress Kerja terhadap *Turnover Intention* Studi pada Karyawan PT. BPR Bank Daerah Gunung kidul” Data pada penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan PT. BPR Bank Daerah Gunung kidul yang berjumlah 116 dengan skala likert lima poin. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah nonprobability sampling dengan metode sensus, sedangkan analisis data yang digunakan meliputi analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi dengan bantuan SPSS versi 25.0. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan variabel *work life balance* dan stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance* sebagai variabel bebasnya dan *turnover intention* sebagai variabel terikatnya serta sama-sama menggunakan data primer dalam penelitian dengan alat analisis yang sama. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan jumlah responden yang digunakan.
- 7) Penelitian Muhadi dkk (2022) yang berjudul “Pengaruh *Work Life Balance* Dan Stress Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Perawat Di RSI Surabaya”. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif

deskriptif dengan pendekatan *cross-sectional*. Teknik sampling menggunakan simple random sampling dengan jumlah responden sebanyak 128 perawat. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan mendistribusikan kuesioner kepada responden. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil analisis dalam penelitian ini membuktikan bahwa stres kerja dan *Work Life Balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja pada perawat di RSI Surabaya. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance* sebagai variabel bebasnya dan *turnover intention* sebagai variabel terikatnya serta sama-sama menggunakan data primer dalam penelitian. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan jumlah responden yang digunakan.

- 8) Penelitian Sukarman (2023) yang berjudul *Pengaruh Work Life Balance, Etika Kerja Islam Dan Burnout Terhadap Turnover Intention Melalui Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Karyawan Pada PT Toha Putra Semarang)* Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Dengan populasi seluruh karyawan PT Karya Toha Putra Semarang yang berjumlah 141 orang. Pengambilan sampel dengan teknik sampling jenuh dimana seluruh populasi digunakan untuk sampel yaitu sebanyak 141 responden. Pengumpulan datanya dengan menggunakan kuesioner dan data diolah menggunakan aplikasi SPSS versi 26. Analisis data pada penelitian ini menggunakan uji instrumen, uji asumsi klasik, uji hipotesis dan uji analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial *work life balance* dan *job satisfaction* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Persamaan penelitian

sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance* sebagai variabel bebasnya dan *turnover intention* sebagai variabel terikatnya serta sama-sama menggunakan metode kuantitatif dalam penelitian. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan jumlah responden yang digunakan.

- 9) Penelitian Zahara dan Dahlia (2023) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pegawai Pada PT Mega Ocean Jaya Indonesia” Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Mega Ocean Jaya yang berjumlah 72 responden. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa variabel pengembangan karir memengaruhi niat berhenti kerja. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir sebagai variabel bebasnya dan *turnover intention* sebagai variabel terikatnya serta sama-sama menggunakan metode kuantitatif dalam penelitian. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan jumlah responden serta teknik sampel yang digunakan.
- 10) Penelitian Rony, et al (2023) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT. Mega Ocean Jaya, Indonesia” Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Mega Ocean Jaya yang berjumlah 72 responden. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Adapun analisis data menggunakan statistik deskriptif, Uji Kualitas Data, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linier Berganda, dan

Pengujian Hipotesis dengan SPSS IBM Statistics 26. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa variabel pengembangan karier memengaruhi niat berpindah. Hal ini dapat dilihat bahwa nilai signifikansi adalah $0,000 < 0,05$ dan t hitung adalah $5,480 > t$ tabel $1,994$. Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa secara parsial maupun simultan kedua variabel independen tersebut terbukti memiliki pengaruh terhadap variabel niat berpindah. Dengan kata lain dikatakan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir sebagai variabel bebasnya dan *turnover intention* sebagai variabel terikatnya serta sama-sama menggunakan metode kuantitatif dalam penelitian dan menggunakan metode regresi linear berganda. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan jumlah responden serta teknik sampel yang digunakan.

- 11) Penelitian Anugrah, et al (2024) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Organisasi, Upah, dan Pengembangan Karir Terhadap Niat Berpindah Dimediasi Keterlibatan Karyawan Pada Wilayah JABODETABEK” metode kuantitatif dengan model Structural Equation Modeling (SEM) dan menggunakan software Smartpls. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan sample yang diperoleh sebanyak 65. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, Upah berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, Keterlibatan karyawan berpengaruh

negatif dan signifikan terhadap niat berpindah pada karyawan di Kawasan JABODETABEK. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir sebagai variabel bebasnya dan turnover intention sebagai variabel terikatnya. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan jumlah responden serta metode yang digunakan dalam penelitian.

- 12) Penelitian Sitanggang dan Sari (2024) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention* Pada PT. Jasa Marga Tol Road Operator Ruas Belmera Medan” Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan PT jasa Marga Toll road operator ruas Belmera Medan berjumlah 113 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi. Berdasarkan hasil pengujian analisis data uji hipotesis secara parsial pengaruh Pengembangan Karir (X2) terhadap *Turnover Intention* (Y), maka dasar ketentuan uji secara parsial dapat disimpulkan bahwa H2 diterima yang berarti secara parsial Pengembangan Karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Turnover Intention. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir sebagai variabel bebas, turnover intention sebagai variabel terikatnya serta metode yang digunakan. Perbedaan penelitian ini adalah lokasi penelitian dan jumlah responden dalam penelitian digunakan.