# BAB I
# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor utama keberhasilan dari suatu organisasi. Dalam suatu organisasi, diperlukan sumber daya manusia yang berkompeten karena sumber daya manusia merupakan asset yang paling berharga di dalam suatu organisasi. Agar tujuan suatu organisasi dapat tercapai, maka organisasi dalam hal ini manajemen sumber daya manusia harus dapat memelihara dan memperhatikan tenaga kerja atau karyawan agar tidak berkeinginan untuk keluar dari perusahaan *(turnover intention)* dikarenakan merasa kurang diperhatikan selama bekerja di suatu perusahaan (Riani dan Putra, 2017).

*Turnover intention* merupakan keinginan seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi atau perusahaan dengan menunjukkan sikap tertentu terhadap organisasi tersebut (Santhanam *et al*, 2017). Sianipar dan Haryati (2014) menyatakan bahwa sikap-sikap karyawan yang berkeinginan untuk melakukan *turnover intention* adalah seperti malas untuk bekerja, meningkatnya absensi tidak hadir, dan banyak melakukan pelanggaran-pelanggaran dalam bekerja. Menurut Aiza dan Abdus (2013) bahwa dalam suatu perusahaan diperlukan adanya *turnover* bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang rendah tetapi tingkat *turnover* tidak boleh terlalu tinggi agar perusahaan juga tetap mendapatkan manfaat dari karyawan baru yang memiliki tingkat prestasi kerja yang lebih tinggi dan tidak membuang biaya rekrutmen terlalu banyak.

Karyawan yang memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi akan dapat berdampak buruk bagi organisasi yaitu dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja serta dapat menimbulkan tingginya biaya pengelolaan SDM seperti biaya pelatihan dan biaya rekrutmen yang sudah dilakukan pada karyawan (Sartika, 2014.) Penelitian terdahulu yang dilakukakan oleh Nafiudin (2015) yang menunjukan *turnover intention* dipengaruhi secara signifikan oleh *work life balance* dan *job satisfaction*. Sehingga seluruh jenis perusahaan sangat penting untuk memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Malik *et. al.* (2010) dalam penelitiannya menemukan bahwa *work life balance* dan *job satisfaction* berhubungan dengan *turnover intention*. *Work life balance* berhubungan negatif dengan *turnover intention* dan kepuasan kerja berhubungan negatif dengan *turnover intention*.

*Turnover intention* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kurangnya keseimbangan kehidupan pekerjaan yang dialami karyawan. Menurut Atheya dan Arora, (2014) keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) merupakan suatu masalah yang penting untuk diperhatikan bagi seluruh karyawan dan organisasi, karena menghadapi dua atau lebih tuntutan yang bersaing untuk dipenuhi sangatlah melelahkan, selain dapat menimbulkan stres, keadaan tersebut juga dapat membuat produktivitas karyawan menurun. Ketika seseorang mampu menjaga keharmonisan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Penelitian yang dilakukan oleh Hafid dan Prasetio (2017) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *work life balance* yang rendah dapat membawa dampak negatif pada perusahaan seperti menurunnya produktivitas, kualitas kerja, kepuasan, tidak mengindahkan peraturan, absensi maupun *turnover* karyawan sebaliknya adanya *work life balance* yang tinggi akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan. *Job satisfaction* (kepuasan kerja) merupakan suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multificated* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang (Widodo, 2015:169). Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), Atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri (Sinambela 2017:303)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Wibawa, (2015) menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap keinginan keluar. Semakin tinggi *job*

UNMAS DENPASAR

*satisfaction* yang dimiliki karyawan akan membuat *turnover intention* perusahaan akan menurun. Hal ini sangat berdampak baik bagi perusahaan karena perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk mencari karyawan yang baru.

Penelitian ini dilakukan di PT. Fastrata Buana Denpasar yang merupakan sebuah perusahaan distributor yang bernaung di dalam Kapal Api Group. PT Fastrata Buana Denpasar merupakan salah satu pusat cabang yang ada di bali dan memiliki 2 cabang pembantu lainnya yang berada di kebupaten Klungkung dan Singaraja. PT. Fastrata Buana Denpasar dalam menjalankan operasionalnya dengan baik, diperlukan sumber daya manusia dalam jumlah yang banyak. Tingginya tingkat *turnover* karyawan pada PT. Fastrata Buana Denpasar menunjukkan angka di atas batas normal. Gillies (1989) (dalam Yuda dan Ardana, 2017) menyatakan bahwa apabila *turnover* karyawan dikatakan normal apabila berkisar 5%-10% pertahun dan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10%. Data jumlah karyawan dan *turnover* karyawan tahun 2015-2019 PT. Fastrata Buana Denpasar dapat dilihat pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1**
***Turnover* Karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar Tahun 2015-2019**

| Tahun | Jumlah Karyawan Awal Tahun (orang) | Jumlah Karyawan Akhir Tahun (orang) | Jumlah Karyawan Masuk (orang) | Jumlah Karyawan Keluar (orang) | *Turnover* Karyawan $\frac{(4)}{((1)+(2)/2} X\ 100\%$ |
|---|---|---|---|---|---|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 2015 | 143 | 143 | 15 | 15 | 10,49% |
| 2016 | 143 | 141 | 14 | 16 | 11,27% |
| 2017 | 141 | 140 | 14 | 15 | 10,67% |
| 2018 | 140 | 140 | 17 | 17 | 12,14% |
| 2019 | 140 | 138 | 15 | 17 | 12,23% |

Sumber: PT. Fastrata Buana Denpasar, 2020

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pada tahun 2015 *turnover* karyawan sebesar 10,49%, pada tahun 2016 *turnover* karyawan meningkat menjadi 11,27%, lalu pada tahun 2017 mengalami penurunan menjadi 10,67%, tetapi pada tahun 2018 *turnover* karyawan meningkat menjadi 12,14% dan di tahun 2019 *turnover* karyawan menjadi 12,23%.

Hasil wawancara dengan pihak *Supervisor Human Resources Departement* PT. Fastrata Buana Denpasar didapatkan bahwa karyawan yang keluar dari perusahaan disebabkan karena karyawan merasa adanya gangguan kerja dengan kehidupan pribadi seperti, kebahagiaan hidup pribadi terganggu karena pekerjaan, bekerja menyebabkan kehidupan pribadi menjadi sulit, seringnya mengabaikan kehidupan pribadi karena pekerjaan, kehilangan kesempatan untuk melakukan aktivitas pribadi karena pekerjaan, berupaya keras untuk menyeimbangkan kerja dan kurang menikmati banyak waktu untuk kegiatan-kegiatan di luar pekerjaan. *Supervisor Human Resources Departement* PT. Fastrata Buana Denpasar juga menyatakan rendahnya kepuasan kerja karyawan salah satunya diakibatkan oleh gaji yang mereka terima. Meskipun gaji yang diterima sudah diatas UMK, namun menurut beberapa karyawan dengan status kontrak tidak menerima upah atau uang lembur. Selain itu, ketidakpuasan karyawan juga diakibatkan oleh rekan kerja, karyawan yang masih tergolong baru mengaku terdapat senioritas antar sesama rekan kerja.

Berdasarkan uraian dan latar belakang yang telah memperlihatkan permasalahan yang menyangkut *turnover intention* yang diduga berasal dari adanya ketidakseimbangan kehidupan kerja serta kepuasan kerja. Berdasarkan

fenomena di atas peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut "**Pengaruh *Work Life Balance* Dan *Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention* pada PT. Fastrata Buana Denpasar**".

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang masalah diatas maka dapat dirumuskan permasalahan adalah :

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar?
2. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakanya penelitian ini adalah ;

1. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar.

UNMAS DENPASAR

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Mahasiswa

   Dengan adanya penelitian ini, merupakan kesempatan bagi mahasiswa untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima di bangku kuliah ke dalam hal praktis yang ada dalam perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran di dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam rangka pengembangan perusahaan di masa yang akan datang.

3. Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

   Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar dalam penelitian bagi lembaga atau untuk referensi penelitian selanjutnya.

UNMAS DENPASAR

# BAB II
# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1 Landasan Teori

### 2.1.1 *Planned Behavior Theory*

Teori ini memiliki fondasi terhadap perspektif kepercayaan yang mampu mempengaruhi seseorang untuk melaksanakan tingkah laku yang spesifik. Perspektif kepercayaan dilaksanakan melalui penggabungan beraneka ragam karakteristik, kualitas dan atribut atas informasi tertentu yang kemudian membentuk kehendak dalam bertingkah laku (Yuliana, 2004). Intensi (niat) merupakan keputusan dalam berperilaku melalui cara yang dikehendaki atau stimulus untuk melaksanakan perbuatan, baik secara sadar maupun tidak (Corsini, 2002). Intensi inilah yang merupakan awal terbentuknya perilaku seseorang. Teori *planned behavior* cocok digunakan untuk mendeskripsikan perilaku apapun yang memerlukan perencanaan (Ajzen, 1991).

*Planned behavior theory* adalah peningkatan dari *reasoned action theory*. *Reasoned action theory* memiliki bukti-bukti ilmiah bahwa niat untuk melaksanakan perbuatan tertentu diakibatkan oleh dua alasan, yaitu norma subjektif dan sikap terhadap perilaku (Fishbein dan Ajzen, 1975). Beberapa tahun kemudian, Ajzen (1988) menambahkan satu faktor yaitu kontrol perilaku persepsian individu atau *perceived behavioral control*. Keberadaan faktor tersebut mengubah *reasoned action theory* menjadi *Planned behavior theory*.

UNMAS DENPASAR

*Planned behavior theory* menjelaskan bahwa sikap terhadap perilaku merupakan pokok penting yang sanggup memperkirakan suatu perbuatan, meskipun demikian perlu dipertimbangkan sikap seseorang dalam menguji norma subjektif serta mengukur kontrol perilaku persepsian orang tersebut. Bila ada sikap yang positif, dukungan dari orang sekitar serta adanya persepsi kemudahan karena tidak ada hambatan untuk berperilaku maka niat seseorang untuk berperilaku akan semakin tinggi (Ajzen, 2005).

### 2.1.2 Pengertian Manajemen, Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen

   Untuk lebih mudahnya memberikan arti dari manajemen sumber daya manusia, maka terlebih dahulu perlu dikemukakan mengenai pengertian dari manajemen itu sendiri. Dibawah ini akan dikutip beberapa pengertian atau definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli antara lain.

   Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainya secara efektif dan efisien untuk mecapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2014 : 2). Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasional (Terry, 2014:1).

   Dari beberapa pengertian manajemen tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa manajemen adalah merupakan ilmu dan seni

UNMAS DENPASAR

perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan untuk memperoleh suatu hasil atau tujuan tertentu melalui manfaat sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia ini menunjang organisasi karya, bakat, kreatifitas dan dorongan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai. Masyarakat telah menunjakkan perhatian yang meningkat terhadap aspek manusia tersebut. Nilai-nilai manusia semakin diselaraskan dengan aspek teknologi maupun ekonomi. Untuk lebih jelasnya di bawah ini aka diutip beberapa pengertian atau definisi sumber daya manusia antara lain.

Sumber daya manusia merupakan daya yang bersumber dari manusia dapat juga disebut tenaga atau kekuatan (Hasibuan, 2014 : 6). Rivai (2014) menyatakan keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memegang peranan sangat penting karena peran strategis sumber daya manusia sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi organisasi yaitu perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, pengendalian dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional organisasi.

UNMAS DENPASAR

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan pengetahuan serta pengalaman yang dimiliki baik individual maupun bersama.

3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dewasa ini perhatian yang tinggi terhadap sumber daya manusia membuat pembicaraan mengenai sumber daya manusia menjadi tidak ada habisnya. Hal ini terutama karena sumber daya manusia merupakan asset yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk lebih jelasnya di bawah ini aka diutip beberapa pengertian atau definisi sumber daya manusia antara lain.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perncanaan, rekrutmen, sleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahtraan stakeholder (Kasmir, 2015 : 6). Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2014 : 10)

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pemberian kompensasi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki tenaga kerja

UNMAS DENPASAR

berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan), individu, masyarakat.

### 2.1.3 *Worklife Balance*

1. Pengertian *Worklife Balance*

Dalam jurnal yang berjudul *worklife balance as conceptual review* oleh Shobita & Sudarsan (2014) terdapat beberapa pandangan dari para ahli yang menjelaskan bahwa *worklife balance* sangat berkaitan erat dengan *work family conflict* dimana bekerja dan keluarga adalah hal utama yang dihormati, karena hal ini sangat berkaitan erat dengan individu menjalankan perannya dipekerjaan dan dikeluarga. Faktor penyebab adanya *worklife balance* adalah faktor individu, organisasi dan sosial.

Clark (dalam Shobita & Sudarsan,2014) mengajukan teori baru mengenai *worklife balance* yaitu bagaimana batasan antara pekerjaan dan kehidupan dengan bekerja/keluarga sebagai yang utama, dan memisahkan antara fisik dan psikologi. Teorinya menjelaskan bahwa adanya sinergi antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Hal lain dikemukakan oleh Fisher, Bulger, Smith (dalam Novelia, 2013) yang menyatakan bahwa *worklife balance* adalah hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu baik ditempat kerja dan aktivitas lain diluar kerja yang didalamnya terdapat individual *behavior* dimana hal ini dapat menjadi sumber konflik pribadi dan menjadi sumber *energy* bagi diri sendiri. Zedeck dan Mosier (dalam Shobita & Sudarsan,2014)

UNMAS DENPASAR

mengidentifikasi lima tipe yang berhubungan dengan *worklife balance*. Yaitu mengetahui bagaimana segmen pekerjaan dapat mempengaruhi pekerjaan lain, kedua bagaimana keadaan positif dan negative dapat mempengaruhi pekerjaan dan kehidupan, ketiga dua atmosper yang berbeda antara pekerjaan dan kehidupan, keempat fasilitas yang mendukung karyawan dalam mencapai *worklife balance* dan kelima adalah bagaimana individu dapat mencapai level psikologi yang tinggi dengan atmosper yang telah dibuat.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian dari *worklife balance* adalah keseimbangan kehidupan antara pekerjaan dan keluarga untuk menjalankan perannya dan bertanggung jawab untuk memenuhi pekerjaannya. Serta *worklife balance* dapat mempengaruhi seseorang dalam mengambil tindakan dan keputusan karena hal ini sangat berkaitan erat dengan personal *life* dan usaha seorang individu dalam mencapai *worklife balance*. Karena kehidupan kerja dan keluarga adalah kedua hal yang sangat penting supaya karyawan dapat memenuhi tanggung jawabnya dan tidak membuat karyawan tertekan dalam menjalankan pekerjaannya.

2. Aspek-aspek *Worklife Balance*

Menurut Hudson (dalam Novelia, 2013), w*ork life balance* meliputi beberapa aspek, yaitu:

a. *Time balance* (Keseimbangan waktu), Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu

UNMAS DENPASAR

yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga membutuhkan waktu untuk rekreasi, berkumpul bersama teman juga menyediakan waktu untuk keluarga.

b. *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan), Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam berkerja dan dalam kehidupan pribadinya.

c. *Statisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan), Tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Worklife Balance*

Menurut Schabracq, (dalam Novelia, 2013) ada beberapa faktor yang mungkin saja mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja seseorang, yaitu:

a. Karakteristik Kepribadian, berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Terdapat hubungan antara tipe *attachment* yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work-life balance.* Individu yang memiliki *secure attachment* cenderung mengalami

UNMAS DENPASAR

*positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.

b. Karakteristik Keluarga, Menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambigiunitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work-life balance.*

c. Karakteristik Pekerjaan, meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

d. Sikap. Merupakan evalusi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Dimana dalam dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.

4. Indikator *Worklife Balance*

Pengembangan dan pengukuran *worklife balance* secara kritikal terdapat dalam element ini, sebagai pengembangan dalam penelitian, praktek manajemen dan fasilitasi. *Worklife balance* termasuk kondisi konflik keluarga tetapi berbeda antara konflik dasar dan konflik pribadi. Secara positif keluarga dan peran pekerja dapat mempengaruhi *worklife balance*.

UNMAS DENPASAR

Menurut Fisher, Bulger dan Smith (dalam Novelia, 2013) dimensi dalam mengukur *worklife balance* adalah:

a. *Work interference with personal life*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

Dalam dimensi ini beberapa indikator, yaitu :

1) Jumlah lamanya jam bekerja, yaitu: lamanya waktu bekerja yang karyawan rasanya
2) Waktu bertemu keluarga, yaitu: waktu bagi individu bersama dengan keluarga, karena individu telah menghabiskan banyak waktu dikantor.
3) Waktu kehidupan pribadi, yaitu: waktu bagi individu untuk melakukan aktivitas pribadi, seperti hobi, bermain bersama teman.

b. *Personal life interference with work*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjanya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja

Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu :

UNMAS DENPASAR

1) Pengambilan keputusan, yaitu: dalam pengambilan keputusan, apakah kehidupan pribadi dapat mempengaruhi individu dalam mengambil keputusan di kantor
2) Tanggung jawab terhadap keluarga
3) Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas
4) Pola dalam beban kerja, yaitu: beban kerja yang diberikan perusahaan memberikan beban kepada individu dalam bekerja

c. *Personal life enchancement of work*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan

Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu :

1) Suasana kerja, yaitu: keadaaan lingkungan kerja yang mendukung individu untuk mencapai dan meningkatkan performanya.
2) Hubungan dengan atasan/bawahan, yaitu: kondisi hubungan individu dengan atasan/bawahan atau rekan kerja yang dapat mendukung individu dalam mencapai performanya
3) Kehidupan sosial diluar pekerjaan, yaitu: pergaulan yang dimiliki individu apakah bisa membuat invidu mampu meningkatkan performanya dikantor

UNMAS DENPASAR

d. *Work enchancement of personal life*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Meskipun persepsi dan penilaian mengenai *worklife balance* antar satu individu dengan individu yang lain bervariasi tetapi pada intinya apabila individu mencapai kepuasan dan keseimbangan antara pembagian waktu dan keterlibatan psikologis antar keduanya, maka individu tersebut dapat dikatakan memiliki *worklife balance*. Sebaliknya, apabila individu mengalami ketidakpuasan serta tidak adanya keseimbangan pembagian waktu dan keterlibatan psikologis antar keduanya, maka individu tersebut dapat dikatakan tidak memiliki *worklife balance*. Dari sini dapat disimpulkan jika kepuasan dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dialami ketika individu mencapai tingkat yang diinginkan dari apa yang ia pikirkan mengenai *worklife balance*.

### 2.1.4 *Job Satisfaction*

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik karena terbukti besar berpengaruh bagi karyawan maupun perusahaan. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang

UNMAS DENPASAR

menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produksi, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan. Kepuasan kerja adalah kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja sulit didefinisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja.

Menurut Isyandi (dalam Ginanjar Apriansah, 2014:5) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan. Kepuasan merupakan pengalaman seseorang dalam pekerjaannya dan dicapai melalui pemenuhan kebutuhan, baik kebutuhan psikologis maupun kebutuhan fisiologis. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2014).

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Gilmer (dalam Edy Sutrisno, 2014 : 77).

UNMAS DENPASAR

a. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
b. Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
c. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperoleh.
d. Perusahaan dan manajemen, adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
e. Pengawasan, supervise yang buruk berakibat absensi dan *turn over*.
f. Faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasaan.
g. Kondisi kerja, termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parker.
h. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi di pandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

UNMAS DENPASAR

i. Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dan pension, atau rumahan merupakan standar sutau jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

3. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja, Edy Sutrisno (2014 : 80).

a. Dampak terhadap produktivitas tenaga kerja, yaitu mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja, jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.

b. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja, yaitu merupakan jenis jawaban-jawaban secara kualitatif berbeda, ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan berhenti atau keluar dari pekerjaan perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

UNMAS DENPASAR

c. Dampak terhadap kesehatan, yaitu tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan yang berkaitan dengan skor yang tinggi.

4. Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Robbins (2012) tentang indikator yang dijadikan sebagai alat mengukur kepuasan kerja sebagai berikut :

a. Kepuasan dengan gaji, yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
b. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.
c. Kepuasan dengan promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.
d. Kepuasan dengan sikap atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan tehnis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.
e. Kepuasan dengan rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

UNMAS DENPASAR

### 2.1.5 *Turnover Intenation*

1. Pengertian *Turnover Intention*

Intensi keluar (*turnover intention*) juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Pengertian *turnover intention* menurut Mobley (dalam Hanafiah 2014 : 306 ) menambahkan bahwa intensi *turnover* adalah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang berkeinginan untuk pindah kerja dengan menerima upah moneter dari organisasi. Kemudian Menurut Booth & Hamer dalam Hanafiah (2014 : 306) mengartikan *turnover intention* merupakan dampak terburuk dari ketidakmampuan suatu organisasi dalam mengelola perilaku individu sehingga individu merasa memiliki intensi pindah kerja yang tinggi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi (Astiko, 2012 : 4).

Dapat disimpulkan bahawa keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya lebih disebabkan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi dibandingkan pekerjaan sekarang yang telah ia dapatkan. Keinginan tersebut belum bisa

UNMAS DENPASAR

diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata karena karyawan akan mengalami proses berfikir terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya membuat suatu keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pindah ke perusahaan lain.

2. Faktor – Faktor *Turnover Intention*

Menurut Mobley (dalam Hanafiah, 2014 : 30) ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi dari karyawan, kepercayaan terhadap organisasi, dan *job insecuirity*.

Selain itu menurut menurut Booth & Hamer (dalam Hanafiah 2014: 306) ada beberapa aspek yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap intensi *turnover* yang terdiri dari tingkat komitmen, kepuasan kerja, dukungan managemen, perkembangan karir, dan peningkatan kerja.

3. Indikasi Terjadinya *Turnover Intention*

Menurut Harnoto (2012) *Turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

a. Absensi yang meningkat.

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat

UNMAS DENPASAR

tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

b. Mulai malas bekerja.

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja.

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Peningkatan protes terhadap atasan.

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan

UNMAS DENPASAR

ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

4. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Michaels dan Spector (2015:870) indikator pengukuran *turnover* intention terdiri atas :

a. Berpikir keluar, yaitu mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di tempat kerjanya. Diawali dengan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini.
b. Niat untuk mencari pekerjaan lain, yaitu mencerminkan individu yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan di luar perusahaannya yang di rasa lebih baik.
c. Niat untuk keluar, yaitu mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusannya untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh *work life balance* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* sudah pernah dilakukan. Publikasi

UNMAS DENPASAR

penelitian sebelumnya didapat dari penelitian sejenis yang disajikan secara terstruktur untuk selanjutnya menjadi acuan dalam pembuatan hipotesis.

1. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Turnover Intention*
    a. Hafid dan Prasetio (2017), dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* (Studi Pada Karyawan Divisi *Food & Beverage* Hotel Indonesia Kempinski Jakarta)" Hasil yang didapat pada penelitian ini adalah *work-life balance* memberikan pengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* karyawan.
    b. Pengaruh *Work Life Balance* Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT. Bank Agroniaga Tbk Cabang Bandung, yang ditulis oleh (Nafiudin, 2015). Hasil yang didapat pada penelitian ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan pekerjaan dan kepuasan kerja berpengaruh secara bersamaan dan parsial terhadap niat pindah kerja.
    c. Pengaruh *Work Life Balance* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment* sebagai Variabel Intervening pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia, yang ditulis oleh (Oktaviani dan Budiono, 2018). Hasil penelitian ini menunjukan adanya pengaruh negatif dan signifikan antara *work life balance* terhadap *turnover intention*.

UNMAS DENPASAR

2. Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention*

   a. Putra dan Wibawa (2015), dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai variabel *Intervening* Pada PT. Autobagus Rent Car Bali." Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap *turnover intention.*

   b. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang), yang di tulis oleh (Sari dan Hakam, 2015). Hasil penelitian ini menunjukan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

   c. Apriyanto (2015), dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi *Turnover* Karyawan Di Indonesia" Hasil penelitian ini memberikan hasil kepuasan kerja memiliki hubungan yang tinggi dan negatif terhadap intensi *turnover* karyawan, yang artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap intensi *turnover* karyawan.

UNMAS DENPASAR