

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi dan tujuannya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Berbeda dengan aset fisik atau finansial yang bersifat pasif, manusia merupakan penggerak utama yang menentukan arah dan ritme kerja perusahaan. SDM memegang peranan krusial karena merupakan satu-satunya aset yang memiliki akal, perasaan, dan perilaku yang dinamis. Oleh karena itu, efisiensi operasional sebuah perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi lebih kepada sejauh mana individu di dalamnya mampu mengoptimalkan potensi yang mereka miliki.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang paling berharga sekaligus langka bagi sebuah organisasi. Pentingnya peran ini menuntut perhatian serius terhadap aspek produktivitas, karena kelalaian dalam mengelolanya dapat menjadi pemicu utama menurunnya efisiensi dan efektivitas organisasi secara menyeluruh (Kristanti et al., 2023). Hal ini dikarenakan SDM mencakup totalitas kapasitas mental dan fisik individu yang harus diintegrasikan melalui fungsi pengorganisasian, pengendalian, dan perencanaan agar visi perusahaan dapat tercapai secara optimal (Kasman & Andriani, 2023). Lebih dari sekadar penggerak operasional, SDM merupakan bentuk investasi jangka panjang di mana penguasaan keterampilan dan pengetahuan menjadi kunci utama bagi organisasi untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan di tengah ketidakpastian lingkungan bisnis (Hartanto & Sulistiyowati, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah pilar strategis yang memerlukan manajemen terpadu guna mengubah potensi individu menjadi kekuatan organisasi. Melalui pengelolaan yang tepat, SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai investasi cerdas yang menjamin efektivitas serta keberlanjutan organisasi di masa depan.

## **2.1.2. Manajemen**

### **2.1.2.1. Pengertian Manajemen**

Filsafat mendasar dari ilmu manajemen universal berakar pada Teori Administrasi Modern (*Administrative Theory*) oleh Henri Fayol. Melalui teori ini, manajemen tidak lagi dipandang sebagai bakat intuitif semata, melainkan sebuah disiplin ilmu terstruktur yang dapat dipelajari secara ilmiah berbasis fungsi manajerial yang sistematis. Perspektif klasik ini membagi aktivitas tata kelola organisasi ke dalam elemen-elemen dasar yang terintegrasi demi mewujudkan efektivitas kelembagaan. Pihak manajemen berkewajiban memproyeksikan arah organisasi, mengalokasikan sumber daya secara proporsional, serta mengoordinasikan seluruh aktivitas operasional untuk mencegah tumpang tindih peran. Merujuk pada konsep tersebut, manajemen secara murni diartikan sebagai proses meramalkan, merencanakan, mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya demi mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Fayol, 1949).

*Grand theory* ini menyimpulkan bahwa aktivitas manajemen merupakan sistem tata kelola universal yang bertumpu pada fungsi-fungsi manajerial yang baku. Tanpa perencanaan yang matang, pengorganisasian yang sistematis, pengarahan yang jelas, dan pengawasan yang konsisten, seluruh potensi sumber daya organisasi tidak akan berjalan optimal. Karena manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi, prinsip manajemen umum ini harus diturunkan secara lebih spesifik ke dalam pengelolaan yang berfokus pada kontribusi, interaksi, dan perilaku tenaga kerja. Atas dasar tersebut, konsep manajemen murni ini berfungsi sebagai landasan teoretis utama dalam menjembatani fungsi manajerial makro ke dalam ranah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang akan dibahas pada bagian selanjutnya.

## **2.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.1.3.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagian terpenting dalam organisasi yang bertugas menyatukan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan. MSDM bukan hanya soal mengurus administrasi atau data karyawan saja, melainkan sebuah cara strategis untuk mengatur hubungan antarmanusia agar tercipta suasana kerja yang nyaman dan kompak. Fokus utama dari bidang ini adalah mengelola

karyawan sebagai aset penting yang memiliki potensi diri untuk terus dikembangkan demi kemajuan perusahaan di masa depan.

Pentingnya pengelolaan manusia secara sistematis didukung oleh berbagai pandangan para ahli. Fokus utama MSDM terletak pada pengaturan hubungan antarmanusia yang menjadi penggerak utama dalam sebuah organisasi (Kristanti et al., 2023). Hal ini berkaitan dengan cakupan fungsi manajemen yang luas, mulai dari tahap perencanaan hingga pengawasan tenaga kerja secara menyeluruh (Sutrisno, 2019). Lebih detail lagi, proses ini mengawal seluruh perjalanan karier karyawan, mulai dari saat mereka direkrut, dilatih, hingga diberikan gaji atau kompensasi dengan tetap mengutamakan keadilan dan keselamatan kerja (Dessler, 2020). Jika dilihat dari sisi efisiensi, MSDM dianggap sebagai seni sekaligus ilmu untuk mengatur peran pekerja agar tujuan perusahaan dan masyarakat dapat tercapai secara efektif (Hasibuan, 2016). Dalam pelaksanaannya, pengelolaan ini harus tetap dilakukan secara manusiawi agar seluruh kemampuan karyawan bisa keluar secara maksimal (Kasmir, 2016). Secara lebih luas, MSDM merupakan sistem aturan yang dibuat untuk memengaruhi perilaku, sikap, dan hasil kerja karyawan (Noe et al., 2021).

Sebagai turunan langsung dari ilmu manajemen umum yang bertindak sebagai **Grand Theory** tersebut, hubungan kerja antara organisasi dan pegawai dalam penelitian ini tidak hanya dipandang sebagai kontrak formal. Hubungan tersebut dianalisis secara lebih mendalam melalui **Middle-Range Theory**, yaitu *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial) oleh Peter M. Blau, yang menjelaskan bahwa interaksi di lingkungan kerja digerakkan oleh asas timbal balik sosial. Ketika organisasi memberikan perlakuan dan lingkungan kerja yang positif, pegawai secara sukarela akan membalasnya dengan loyalitas dan kinerja yang tinggi berdasarkan ekspektasi umpan balik positif (Blau, 1964).

Dalam dinamika organisasi modern, hubungan pertukaran sosial ini diuji secara konkret melalui tuntutan dan sumber daya yang dirasakan oleh pegawai, yang dijelaskan secara operasional melalui **Applied Theory**, yaitu *Job Demands-Resources* (JD-R) Model oleh (Bakker et al., 2023). Jika tuntutan kerja seperti beban kerja (*workload*) dan ketidakpastian kerja (*job insecurity*) terlalu tinggi tanpa diimbangi sumber daya yang memadai, maka keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) pegawai akan terganggu. Ketidakseimbangan ini menurunkan kualitas pertukaran

sosial dan memicu keinginan keluar (*turnover intention*), sebuah fenomena yang menjadi jauh lebih sensitif ketika dihadapkan pada karakteristik pegawai Generasi Z di sektor pendidikan tinggi (universitas) yang sangat mengutamakan rasionalitas, transparansi, serta fleksibilitas.

MSDM pada dasarnya merupakan seni dan ilmu untuk mengelola hubungan pertukaran sosial (*middle-range theory*) antara organisasi dan pegawainya. Pengelolaan ini diukur secara konkret melalui kemampuan organisasi dalam menyeimbangkan tuntutan kerja seperti *workload* dan *job insecurity* agar tidak merusak *work-life balance* pegawai (*applied theory*). Pemahaman teoretis yang bertingkat inilah yang digunakan untuk membedah mengapa ketidakseimbangan beban kerja dan ketidakamanan kerja dapat memicu tingginya *turnover intention* pada pegawai Generasi Z di lingkungan universitas.

#### **2.1.3.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama dari MSDM adalah untuk memastikan bahwa seluruh potensi manusia yang ada di dalam perusahaan dapat dimanfaatkan secara optimal demi kemajuan organisasi. MSDM berperan penting dalam membantu organisasi mencapai target strategisnya melalui cara menarik serta mempertahankan tenaga kerja yang efektif, sekaligus memastikan perusahaan tetap taat pada aturan hukum dan prinsip keadilan (Dessler, 2020).

Selain itu, MSDM bertujuan memberikan masukan bagi manajemen dalam menyusun kebijakan agar perusahaan memiliki karyawan dengan motivasi dan kinerja yang tinggi, membentuk tim yang siap menghadapi perubahan, serta memastikan setiap kebijakan tersampaikan dengan baik kepada seluruh anggota organisasi (Sutrisno, 2019).

Lebih lanjut, tujuan manajemen sumber daya manusia dijabarkan secara lebih mendetail sebagai berikut:

1. Mendapatkan Karyawan Terbaik. Membantu perusahaan dalam mencari dan mempertahankan karyawan yang kompeten serta memiliki motivasi tinggi sesuai kebutuhan.
2. Meningkatkan Kemampuan. Terus mengasah keterampilan karyawan agar mereka bisa memberikan kontribusi terbaik secara maksimal bagi perusahaan.



3. Standar Kerja yang Tinggi. Menerapkan sistem seleksi yang teliti sejak awal masuk, serta memberikan gaji, bonus, dan pelatihan yang sesuai dengan prestasi kerja masing-masing.
4. Membangun Komitmen. Menghargai karyawan sebagai bagian penting perusahaan dan menciptakan suasana kerja yang saling percaya.
5. Hubungan yang Harmonis. Menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan menjaga hubungan baik antara pihak manajemen dan karyawan.
6. Kerja Sama Tim. Mengembangkan lingkungan yang mendukung kerja sama tim yang fleksibel dan kompak.
7. Menjaga Keseimbangan Kepentingan. Membantu perusahaan beradaptasi dengan kebutuhan berbagai pihak, mulai dari karyawan, pemerintah, hingga masyarakat luas.
8. Penghargaan Berbasis Prestasi. Memastikan setiap orang dinilai dan dihargai secara adil berdasarkan hasil kerja nyata yang mereka capai.
9. Mengelola Perbedaan. Menghargai perbedaan karakter setiap individu dan menempatkan mereka di posisi yang tepat sesuai keahliannya (gaya kerja aspiratif).
10. Kesempatan yang Sama. Menjamin bahwa setiap karyawan memiliki peluang yang sama untuk berkembang tanpa membedakan.
11. Etika dan Transparansi. Mengelola karyawan dengan cara yang jujur, adil, dan transparan sesuai dengan etika kerja.
12. Kesejahteraan Karyawan. Berupaya menjaga kesehatan serta kenyamanan karyawan, baik secara fisik maupun mental (Kristanti et al., 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama MSDM adalah mengoptimalkan seluruh potensi karyawan demi mendukung pencapaian target perusahaan. Melalui aturan yang transparan dan pengembangan keterampilan yang terus-menerus, bidang ini berupaya menyatukan keinginan karyawan dengan visi organisasi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang sehat, adil, dan nyaman, sehingga setiap anggota organisasi dapat bekerja secara produktif demi kemajuan bersama.

### 2.1.3.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dijalankan melalui berbagai fungsi yang saling berkaitan. Secara umum, proses ini terbagi ke dalam lima fungsi dasar yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, dan pengendalian, di mana di dalamnya mencakup aktivitas spesifik seperti analisis pekerjaan, rekrutmen, hingga pemberian kompensasi (Dessler, 2020).

Fungsi MSDM juga secara garis besar terbagi menjadi dua kategori, yaitu fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, serta fungsi operasional yang mencakup teknis pengelolaan karyawan mulai dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja (Sutrisno, 2019).

Secara lebih rinci, fungsi-fungsi tersebut merupakan satu kesatuan proses yang saling berkaitan yang mencakup seluruh tahapan mulai dari perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, pengembangan kemampuan, pemberian kompensasi, pemeliharaan kesejahteraan, penegakan kedisiplinan, hingga tahap pemberhentian karyawan dari organisasi (Hasibuan, 2016).

Selain pembagian fungsi di atas, terdapat penjelasan mengenai fungsi MSDM melalui pendekatan kegiatan yang lebih spesifik sebagai berikut:

1. **Personalia.** Merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerjaan, baik dari segi kualitas maupun jumlah tenaga kerja, serta mengelola proses seleksi pelamar kerja.
2. **Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*).** Bertujuan untuk memantau dan meningkatkan kualitas kerja serta pengetahuan karyawan seiring dengan masa pengabdian mereka di perusahaan.
3. **Kompensasi.** Berfokus pada penentuan imbalan yang adil bagi setiap pekerja, termasuk di dalamnya pemberian penghargaan (*reward*) atau hadiah sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan.
4. **Departemen Pendidikan dan Pengembangan (*Educating and Developing Department*).** Bertanggung jawab membantu manajer menjadi pembimbing yang efektif serta menyusun program pelatihan bagi karyawan baru maupun berpengalaman demi kemajuan bisnis.

5. Hubungan Industrial. Peran aktif dalam mengelola hubungan kerja, termasuk melakukan negosiasi dan menangani masalah yang berkaitan dengan serikat pekerja.
6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). Menerapkan program keamanan di setiap lini bisnis untuk mencegah perilaku berbahaya dan menciptakan lingkungan kerja yang aman.
7. Verifikasi Staf. Melakukan pengawasan harian terhadap masalah-masalah yang melibatkan individu dan perusahaan guna menciptakan perubahan atau perbaikan yang diperlukan demi efisiensi kerja (Kristanti et al., 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi MSDM merupakan perpaduan antara perencanaan strategis dan tindakan nyata dalam mengelola seluruh perjalanan karier karyawan. Hal ini dimulai dari proses mencari calon pekerja, mengembangkan keterampilan mereka, memberikan gaji yang sesuai, hingga menjamin keselamatan selama bekerja. Secara keseluruhan, seluruh rangkaian kegiatan ini bertujuan untuk menyeimbangkan urusan administrasi dengan kenyamanan karyawan agar tercipta hasil kerja yang maksimal bagi perusahaan.

#### **2.1.3.4. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia**

Prinsip dasar MSDM saat ini menekankan bahwa setiap praktik pengelolaan karyawan harus sejalan dengan tujuan besar perusahaan. Hal ini mencakup keterlibatan aktif karyawan, pemberian imbalan berdasarkan hasil kerja, serta pengembangan kemampuan yang terus-menerus demi menciptakan keunggulan bagi organisasi (Dessler, 2020). Sejalan dengan itu, MSDM memandang karyawan sebagai aset berharga yang nilainya dapat terus ditingkatkan melalui investasi, seperti berbagi pengetahuan, pengaturan beban kerja yang tepat, serta pemberian insentif guna menciptakan lingkungan kerja yang berkinerja tinggi (Noe et al., 2021).

Selain fokus pada kinerja, MSDM juga harus berlandaskan pada prinsip keadilan, efisiensi, keterbukaan, dan kepatuhan hukum dalam setiap tahap pengelolaan pegawai (Mangkunegara, 2017). Salah satu prinsip utama yang paling mendasar adalah menempatkan orang yang tepat pada posisi dan waktu yang tepat (*the right man in the right place*). Selain itu, diperlukan adanya kesatuan arah serta keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab bagi setiap individu dalam organisasi

(Hasibuan, 2016). Secara lebih spesifik, prinsip-prinsip ini dapat dibedakan menjadi dua kategori utama, yakni dalam konteks organisasi bisnis dan pelayanan publik.

1. Prinsip Manajemen SDM pada Organisasi Bisnis

- a. Pengelolaan Berorientasi Layanan. Pengelolaan SDM harus berfokus pada standar pelayanan yang berkualitas. SOP yang memadai akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan mendorong karyawan bekerja optimal demi memenuhi ekspektasi pelanggan.
- b. Pemberian Kesempatan dan Partisipasi Aktif. Perusahaan harus memberikan ruang seluas-luasnya bagi karyawan untuk berperan aktif. Desain pekerjaan harus dibuat menarik untuk memotivasi karyawan, serta fokus pada pengembangan kompetensi manajerial dan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) guna meningkatkan kreativitas serta keberanian mengambil risiko.

2. Prinsip Manajemen SDM pada Pelayanan Publik (*Public Service*)

- a. Kepemimpinan dalam Rekonsiliasi Peran. Mengingat banyaknya kepentingan di sektor publik, manajer dituntut mampu merespons tekanan politik dan harapan *stakeholder* secara seimbang dengan tetap memprioritaskan efektivitas organisasi.
- b. Integritas dan Pergeseran Nilai. Penerapan etika kerja dan integritas tinggi berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan nilai-nilai baru yang lebih kompetitif tanpa melanggar aspek hukum (yuridis).
- c. Pemahaman Sistem Personalia. Setiap pegawai wajib mematuhi sistem kepegawaian publik yang unik. Manajer harus memahami filosofi dasar sistem tersebut agar mampu merumuskan strategi inovatif di tengah keterbatasan operasional.
- d. Adaptasi terhadap Transformasi Tata Kelola. Adanya evolusi dalam pelayanan sipil menuntut manajer untuk mendefinisikan kembali hubungan antara penyedia layanan dengan struktur kontrol administrasi yang baru.
- e. Kepatuhan pada Peraturan Perundang-undangan. Sistem kepegawaian publik sangat bergantung pada persyaratan legal formal. Namun, manajer tidak boleh



hanya terpaku pada kepatuhan hukum saja, melainkan harus tetap berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi secara optimal (Kristanti et al., 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, prinsip MSDM menitikberatkan pada penempatan orang yang tepat agar sejalan dengan target utama perusahaan melalui cara yang adil dan transparan. Karyawan tidak lagi dianggap sebagai beban, melainkan aset berharga yang kemampuannya perlu terus ditingkatkan melalui pelatihan, keterlibatan dalam tim, dan pemberian bonus yang sesuai dengan kinerja. Baik di perusahaan swasta maupun instansi pemerintah, pengelolaan karyawan harus mampu menyeimbangkan aturan hukum dengan inovasi dan etika kerja agar tercipta hasil kerja yang hebat serta berdaya saing tinggi.

#### **2.1.3.5. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peran sentral dalam menyusun program kepegawaian secara komprehensif untuk mendukung seluruh operasional perusahaan. Tugas ini dimulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan penempatan karyawan pada posisi yang tepat, hingga pengelolaan siklus kerja yang meliputi rekrutmen, pengembangan karier, serta prosedur pemberhentian (Sutrisno, 2019). Memasuki era digital, fungsi tersebut meluas menjadi fasilitator utama adaptabilitas organisasi yang bertanggung jawab menciptakan budaya kerja lincah (*agile*) agar karyawan mampu merespons perubahan teknologi secara cepat namun tetap berpijak pada nilai kemanusiaan (Kasman & Andriani, 2023)driani, 2023). Oleh karena itu, MSDM modern tidak lagi hanya berfokus pada output kerja semata, melainkan juga berperan sebagai penanggung jawab kesejahteraan psikologis. Dalam hal ini, pengelolaan beban kerja yang proporsional menjadi instrumen kunci bagi MSDM untuk menjaga stabilitas emosional serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Rusdiana & Fahmi, 2024).

Sejalan dengan hal itu, peran MSDM juga dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian utama agar lebih mudah dipahami :

1. Peran Administrasi. Fokus pada urusan surat-menyurat, pengolahan data, dan penyimpanan dokumen karyawan secara rapi.
2. Peran Operasional. Bersifat teknis dan cepat, yaitu memastikan kebutuhan harian karyawan terpenuhi agar mereka bisa bekerja dengan lancar.

3. Peran Strategis. Peran yang paling penting untuk masa depan, di mana MSDM fokus mengembangkan kemampuan karyawan agar perusahaan memiliki keunggulan dan daya saing yang kuat dalam jangka panjang (Mangkunegara, 2017).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa peran MSDM merupakan perpaduan antara fungsi administratif, strategis, dan protektif. MSDM tidak hanya bertugas mengelola siklus hidup karyawan secara teknis, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan ketangkasan teknologi dengan kesejahteraan psikologis individu. Melalui tata kelola yang meliputi penataan administrasi yang rapi, adaptasi budaya digital, serta pemenuhan kebutuhan psikologis, MSDM bertujuan untuk membentuk tim kerja yang ahli dan unggul demi menjamin kelancaran serta daya saing organisasi di masa depan.

#### **2.1.4. Turnover Intention**

##### **2.1.4.1. Pengertian *Turnover Intention***

*Turnover intention* atau keinginan berpindah adalah kondisi psikologis di mana seorang karyawan memiliki niat sadar untuk keluar dari perusahaan demi mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih baik. Fenomena ini bukan terjadi secara tiba-tiba, melainkan hasil dari proses berpikir karyawan yang secara aktif menilai posisinya di perusahaan sebelum akhirnya memutuskan untuk berhenti (Putranti, 2022). Selain itu, niat ini merupakan pilihan sukarela dari pribadi karyawan, yang menunjukkan bahwa keputusan tersebut diambil setelah melalui berbagai pertimbangan internal, bukan sekadar reaksi sesaat (Kartono, 2019).

Lebih jauh lagi, keinginan berpindah ini merupakan tanda paling akurat untuk memprediksi apakah seorang karyawan benar-benar akan berhenti bekerja di masa depan. Niat ini biasanya muncul karena masalah di dalam organisasi yang tidak kunjung selesai, seperti ketidakpuasan terhadap gaji, kurangnya pelatihan, hingga perasaan diperlakukan tidak adil (Dessler, 2020). Dalam dunia kerja, keinginan berpindah dianggap sebagai tahap akhir atau "lampu merah" sebelum karyawan benar-benar mengajukan pengunduran diri secara resmi (Colquitt et al., 2019).

Secara psikologis, niat ini adalah tanda terkuat yang muncul di pikiran seseorang sebelum ia benar-benar keluar dari perusahaan (Luthans et al., 2020). Hal ini muncul sebagai bentuk penolakan mental ketika karyawan mulai merasa tidak

nyaman atau kehilangan rasa setianya terhadap tempat kerja. Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah sinyal peringatan bagi manajemen yang mencerminkan akumulasi rasa tidak puas dan rendahnya loyalitas yang jika dibiarkan, akan menyebabkan perusahaan kehilangan tenaga kerja terbaiknya.

#### **2.1.4.2. Tujuan Mengukur *Turnover Intention***

Tujuan utama mengukur niat pindah karyawan adalah sebagai "lampu kuning" atau peringatan dini bagi perusahaan. Dengan mendeteksi niat ini sejak awal, organisasi dapat mengetahui ketidakpuasan karyawan lebih cepat dan segera mengambil langkah pencegahan agar tidak kehilangan tenaga kerja terbaik mereka (Noe et al., 2021). Selain itu, memahami niat ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah kebijakan perusahaan sudah cukup adil. Hal ini dikarenakan rasa keadilan dalam pemberian gaji maupun pembagian beban kerja menjadi penentu utama apakah seorang karyawan akan memilih untuk bertahan atau pergi (Dessler, 2020).

Di sisi lain, menganalisis niat pindah juga membantu manajemen dalam memantau kondisi psikologis karyawan. Melalui analisis ini, manajer dapat memahami bagaimana tekanan kerja serta kurangnya dukungan di kantor dapat menurunkan kesetiaan atau komitmen karyawan (Kinicki & Fugate, 2020). Singkatnya, mempelajari *turnover intention* bertujuan untuk mendapatkan gambaran jujur mengenai tingkat loyalitas karyawan saat ini. Hasilnya akan menjadi dasar bagi perusahaan dalam memperbaiki lingkungan kerja dan sistem penggajian, sehingga aset terbaik perusahaan tetap merasa nyaman dan tidak berencana pindah ke tempat lain (Sinambela, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, identifikasi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi berfungsi sebagai alat peringatan dini bagi manajemen guna mengantisipasi risiko kehilangan tenaga kerja terbaik. Analisis ini bertujuan untuk meninjau kembali efektivitas kebijakan perusahaan, terutama yang berkaitan dengan keadilan gaji dan pembagian tugas, sekaligus memantau kondisi psikologis serta tingkat kesetiaan karyawan. Dengan memahami dinamika tersebut, perusahaan dapat melakukan perbaikan lingkungan kerja secara tepat sasaran demi memperkuat komitmen karyawan dan menekan angka pengunduran diri.

#### 2.1.4.3. Kategori *Turnover Intention*

Memahami *turnover intention* memerlukan perhatian pada tahapan berpikir yang dilalui oleh seorang karyawan. Niat ini biasanya berkembang melalui tiga tahap psikologis: diawali dengan munculnya pikiran untuk berhenti, berlanjut pada usaha mencari pekerjaan lainnya, hingga akhirnya sampai pada keputusan bulat untuk keluar dari perusahaan (Scandura, 2022). Fenomena ini termasuk dalam perilaku "keluar" (*exit*), di mana karyawan mulai melakukan tindakan nyata seperti mencari lowongan kerja baru, membandingkan berbagai pilihan, dan menetapkan niat untuk mengakhiri hubungan kerja (McShane & Von Glinow, 2021).

Dari sisi keterikatan, niat untuk pindah ini terbagi menjadi dua alasan utama. Pertama, karena ikatan emosional karyawan dengan perusahaan sudah terputus. Kedua, karena adanya perhitungan logis mengenai untung dan rugi jika ia tetap bertahan atau pergi (Bratton & Gold, 2022). Selain itu, keinginan berpindah juga bisa dipicu oleh dua hal: adanya tawaran pekerjaan lain yang lebih menarik dari luar, atau murni karena rasa tidak puas yang mendalam terhadap kondisi di dalam perusahaan saat ini (Afandi, 2021).

Secara lebih rinci, terdapat lima faktor utama yang mengelompokkan niat pindah ini, yaitu sifat pribadi karyawan, kondisi lingkungan kerja, faktor luar perusahaan, perilaku kerja sehari-hari, hingga proses mental untuk menarik diri dari pekerjaan (Putranti, 2022). Berbagai pengelompokan ini menunjukkan bahwa keinginan untuk pindah kerja bukanlah kejadian yang tiba-tiba, melainkan hasil dari hubungan yang rumit antara kondisi individu, lingkungan kerja, dan peluang yang ada di luar perusahaan.

#### 2.1.4.4. Peran *Turnover Intention*

Pemantauan terhadap *turnover intention* atau niat berhenti kerja memiliki peran strategis sebagai dasar bagi perusahaan dalam menyusun rencana untuk mempertahankan karyawan. Hal ini berfungsi sebagai alat manajemen risiko yang membantu departemen SDM mengidentifikasi karyawan penting yang berpotensi keluar, sehingga kelancaran operasional bisnis tetap terjaga (Armstrong & Taylor, 2023). Lebih jauh lagi, niat berhenti kerja berperan untuk mendiagnosis kondisi budaya organisasi, karena melalui pemantauan ini perusahaan dapat mendeteksi adanya gaya kepemimpinan yang buruk atau lingkungan kerja yang tidak sehat



sebelum masalah tersebut berkembang menjadi krisis yang lebih besar (Scandura, 2022).

Selain itu, *turnover intention* berperan penting sebagai alat evaluasi terhadap suasana organisasi dan efektivitas kepemimpinan secara keseluruhan. Data mengenai niat ini memberikan masukan berharga bagi manajemen untuk memperbaiki sistem kesejahteraan dan menyesuaikan beban kerja karyawan (Sinambela, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, pengawasan terhadap niat karyawan untuk berhenti bekerja berfungsi sebagai alat pencegahan risiko guna menjaga kelancaran operasional perusahaan. Peran ini menjadi ukuran untuk menilai kualitas kepemimpinan serta kondisi lingkungan kerja sejak dini. Dengan memanfaatkan data tersebut, manajemen dapat memperbaiki sistem kesejahteraan dan pembagian tugas secara tepat demi memperkuat kesetiaan karyawan serta menekan angka pengunduran diri.

#### **2.1.4.5. Faktor *Turnover Intention***

Dalam dunia kerja modern, pendorong utama niat berhenti kerja adalah menurunnya nilai manfaat yang dirasakan karyawan (*Employee Value Proposition*) serta stres akibat tuntutan digital. Selain itu, kurangnya keleluasaan dalam mengatur waktu kerja menjadi alasan kuat bagi karyawan berprestasi untuk mencari peluang baru (Brewster et al., 2023).

Niat untuk keluar juga sering dipicu oleh rendahnya rasa keterikatan terhadap pekerjaan serta adanya kejadian mendadak yang mengecewakan di kantor. Faktor penting lainnya adalah adanya keyakinan bahwa mereka dapat dengan mudah menemukan pekerjaan yang jauh lebih baik di tempat lain, yang membuat keputusan untuk berpindah menjadi lebih cepat (McShane & Von Glinow, 2021).

Secara lebih teknis, keinginan berpindah ini juga sangat dipengaruhi oleh pemberian gaji yang tidak mencukupi, tidak adanya jalur kenaikan jabatan yang jelas, serta gaya kepemimpinan atasan yang kurang memberikan dukungan emosional kepada bawahannya (Afandi, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, pendorong utama karyawan untuk berhenti bekerja berasal dari gabungan antara tekanan stres, kurangnya fleksibilitas, serta ketidakpuasan terhadap gaji. Lemahnya ikatan emosional dan adanya keyakinan

bahwa tersedia pekerjaan yang lebih baik di luar perusahaan turut mempercepat keputusan untuk mengundurkan diri.

#### **2.1.4.6. Dampak *Turnover Intention***

Munculnya niat berhenti kerja membawa dampak yang nyata bagi organisasi, bahkan sebelum karyawan tersebut benar-benar keluar secara resmi. Salah satu dampak yang paling terasa adalah menurunnya kualitas layanan dan hubungan dengan pelanggan, karena karyawan yang sudah berniat pindah biasanya kehilangan ikatan batin dengan pekerjaannya (Noe et al., 2021). Akibatnya, ketelitian dan keinginan mereka untuk memberikan hasil terbaik bagi pelanggan menurun drastis, yang pada akhirnya dapat merusak nama baik perusahaan di mata konsumen.

Selain berdampak pada pelayanan, niat berhenti kerja juga bisa menular kepada rekan kerja lainnya di dalam tim. Ketika seorang karyawan menyatakan keinginannya untuk keluar, hal tersebut sering kali memancing rekan kerjanya untuk ikut berpikir ulang mengenai posisi mereka di perusahaan, sehingga menyebabkan semangat kerja kelompok menurun secara keseluruhan (Scandura, 2022). Kondisi ini membuat suasana kerja menjadi tidak produktif hanya karena adanya rencana pengunduran diri dari satu atau beberapa orang.

Dampak yang lebih mendalam berkaitan dengan rusaknya rasa percaya antara karyawan dan perusahaan. Niat berhenti kerja pada dasarnya bermula dari hilangnya kepercayaan antara kedua belah pihak, yang kemudian memicu munculnya sikap tidak peduli terhadap organisasi (Bratton & Gold, 2022). Karyawan yang sudah tidak berniat bertahan cenderung hanya bekerja seperlunya dan tidak lagi mau memberikan usaha lebih di luar tugas utamanya, yang tentu saja akan menghambat kemajuan perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, keinginan staf untuk mengundurkan diri berdampak negatif pada kualitas layanan dan reputasi perusahaan akibat hilangnya keterikatan batin karyawan terhadap pekerjaannya. Fenomena ini juga berpotensi menciptakan efek domino yang menurunkan semangat kerja tim serta merusak produktivitas kelompok secara keseluruhan. Secara fundamental, niat berhenti kerja mencerminkan krisis kepercayaan yang memicu sikap apatis, di mana karyawan cenderung bekerja seperlunya sehingga menghambat kemajuan organisasi dalam jangka panjang.

#### 2.1.4.7. Dimensi *Turnover Intention*

Berdasarkan tinjauan terhadap proses penarikan diri karyawan, dimensi *turnover intention* mencakup beberapa aspek sebagai berikut:

1. Dimensi penarikan diri psikologis (*psychological withdrawal*). Dimensi ini merujuk pada kondisi di mana karyawan secara fisik tetap berada di tempat kerja, namun secara mental dan emosional telah menjauhkan diri dari tanggung jawab pekerjaannya. Penarikan diri ini bersifat internal dan mencerminkan hilangnya keterikatan pikiran terhadap tujuan organisasi. Meskipun hadir secara fisik, fokus dan semangat kerja karyawan tidak lagi terarah pada pencapaian performa yang optimal.
2. Dimensi penarikan diri perilaku (*behavioral withdrawal*). Dimensi ini merupakan manifestasi nyata atau tindakan konkret dari ketidakpuasan karyawan terhadap lingkungan kerja. Berbeda dengan penarikan diri psikologis yang lebih bersifat internal, dimensi perilaku menekankan pada tindakan aktif yang dapat diobservasi secara fisik. Dalam dimensi ini, karyawan menunjukkan resistensi terhadap aturan dan kebijakan perusahaan sebagai ekspresi dari rasa tidak puas atau keinginan untuk menarik diri dari lingkungan organisasi (Sule & Priansa, 2018).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi penarikan diri psikologis dan perilaku menggambarkan bagaimana seorang karyawan menjauhkan diri dari organisasi. Penarikan diri psikologis bertindak sebagai gejala awal yang bersifat mental, sementara penarikan diri perilaku menjadi bentuk tindakan nyata yang secara langsung dapat memengaruhi efektivitas kerja serta kepatuhan terhadap sistem perusahaan.

#### 2.1.4.8. Indikator *Turnover Intention*

Indikator-indikator berikut merupakan wujud nyata dari aspek proses berpikir dan perilaku karyawan yang digunakan untuk mengukur tingkat *turnover intention*. Merujuk pada dimensi yang telah dipaparkan, indikator tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Indikator pada dimensi penarikan diri psikologis.
  - a. Peningkatan absensi. Merupakan aspek perilaku nyata yang terlihat dari kecenderungan karyawan untuk sering mengajukan izin, datang terlambat, atau meninggalkan tempat kerja sebelum jam operasional berakhir.

- b. Penurunan motivasi kerja. Aspek ini mencerminkan kondisi proses berpikir dan mental karyawan, yang ditandai dengan berkurangnya semangat serta menurunnya kecepatan dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.
2. Indikator pada dimensi penarikan diri perilaku.
  - a. Pelanggaran kedisiplinan. Merupakan aspek perilaku nyata berupa pengabaian terhadap standar operasional prosedur (SOP) maupun instruksi yang diberikan oleh atasan sebagai bentuk penarikan diri dari aturan organisasi.
  - b. Sikap protes. Aspek ini menunjukkan kombinasi proses berpikir dan tindakan vokal, di mana terjadi peningkatan frekuensi keluhan atau pernyataan yang menunjukkan ketidakpuasan terhadap kebijakan perusahaan (Sule & Priansa, 2018).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator *turnover intention* mencakup aspek proses berpikir dan perilaku nyata. Kedua hal ini terlihat melalui penurunan semangat kerja serta sikap kritis terhadap kebijakan (sisi pikiran), yang dibarengi dengan tindakan konkret seperti meningkatnya absensi dan pelanggaran terhadap aturan atau SOP perusahaan (sisi perilaku nyata).

### **2.1.5. Job Insecurity**

#### **2.1.5.1. Pengertian Job Insecurity**

Dalam lingkungan kerja yang dinamis, ketidakamanan kerja atau *job insecurity* muncul sebagai sebuah fenomena subjektif yang sangat bergantung pada persepsi masing-masing individu terhadap masa depan pekerjaannya. Kondisi ini merupakan sumber stres yang signifikan bagi karyawan, di mana muncul perasaan terancam akan keberlanjutan status pekerjaan mereka di luar kehendak pribadi (De Witte et al., 2021). Pandangan ini menyoroti bahwa ketidakamanan kerja bukan sekadar masalah administrasi, melainkan tekanan psikologis yang menghantui perasaan aman seseorang dalam berkarier.

Seiring dengan perkembangan teknologi, definisi ketidakamanan kerja pun kian meluas karena dalam konteks kerja modern, kekhawatiran karyawan tidak lagi terbatas pada kehilangan pekerjaan secara fisik, tetapi juga mencakup kecemasan akan penurunan kualitas kondisi kerja serta rasa takut jika kompetensi profesional mereka menjadi tidak relevan lagi akibat perubahan teknologi yang sangat cepat (Meyer &



Schneider, 2021). Ketidakamanan kerja juga dipandang sebagai pemicu stres utama yang melibatkan ketidakpastian mengenai stabilitas tugas-tugas harian serta kejelasan jenjang karier di masa depan (Robbins & Judge, 2021).

Secara lebih mendalam, fenomena ini juga merusak hubungan batin antara karyawan dan perusahaan. Ketidakamanan kerja merupakan ancaman nyata terhadap "kontrak psikologis", yakni kesepakatan tidak tertulis di mana organisasi seharusnya memberikan jaminan keamanan sebagai timbal balik atas loyalitas karyawan (Armstrong & Taylor, 2023). Selain itu, kondisi ini digambarkan sebagai keadaan psikologis di mana karyawan merasa khawatir akan kelangsungan masa depannya di perusahaan, baik karena pengaruh buruk lingkungan kerja maupun kebijakan manajemen yang tidak stabil (Sutrisno, 2019). Dampak akhirnya, ketidakpastian ini menjadi pemicu stres yang sangat kuat sehingga mampu menggerus keterikatan emosional serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan secara drastis (Colquitt et al., 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, *job insecurity* dapat diartikan sebagai perasaan gelisah karyawan mengenai kelangsungan posisi dan kegunaan keahlian mereka di masa depan. Kondisi ini menjadi beban pikiran yang merusak rasa percaya antara karyawan dan perusahaan, terutama saat kepastian tanggung jawab serta jenjang karier menjadi tidak jelas. Pada akhirnya, keraguan tersebut menjadi sumber stres yang berat sehingga dapat melunturkan rasa memiliki dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan secara mendalam.

#### **2.1.5.2. Karakteristik *Job Insecurity***

Ketidakamanan kerja (*job insecurity*) memiliki karakteristik kompleks yang melibatkan respons internal dari dua sisi utama, yakni aspek kognitif dan afektif. Secara kognitif, karyawan melakukan penilaian logis mengenai besarnya peluang kehilangan pekerjaan, sementara secara afektif, hal ini menyentuh sisi emosional seperti rasa takut dan kecemasan akibat ancaman yang dirasakan (Kinicki & Fugate, 2020). Dalam perspektif yang lebih luas, fenomena ini dicirikan sebagai pemicu stres yang menghambat (*hindrance stressor*), karena ketidakpastian masa depan membuat karyawan sulit mencurahkan energi secara penuh untuk pengembangan potensi dan pencapaian target profesional (Colquitt et al., 2019). Di era digital, karakteristik tersebut semakin dipertegas oleh perasaan ketidakberdayaan individu dalam

menghadapi otomatisasi dan perubahan struktur, yang memicu keraguan mendalam terhadap stabilitas posisi mereka (Kasman & Andriani, 2023). Selain itu, ketidakamanan kerja bersifat sangat subjektif, di mana persepsi terhadap ancaman tersebut sangat bergantung pada stabilitas psikologis individu serta kondisi lingkungan kerja yang tidak menentu (Rusdiana & Fahmi, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *job insecurity* adalah perpaduan antara hasil pemikiran logis dan perasaan tidak tenang yang dirasakan secara pribadi oleh setiap karyawan. Hal ini bukan hanya soal rasa takut kehilangan jabatan saat ini, tetapi juga mencakup kekhawatiran akan ketidakmampuan bersaing dengan teknologi dan otomatisasi di masa depan. Ketidakpastian tersebut menjadi beban yang memecah konsentrasi antara bekerja dan rasa cemas, sehingga jika terus berlanjut, kondisi ini akan merusak kesehatan mental serta kenyamanan kerja karyawan secara keseluruhan.

#### **2.1.5.3. Prinsip *Job Insecurity***

Prinsip dasar dari ketidakamanan kerja bertumpu pada sifatnya yang sangat subjektif serta adanya unsur ketidakpastian yang tidak diinginkan oleh karyawan. Kondisi ini menempatkan karyawan dalam sebuah "keadaan *limbo*" atau situasi mengambang yang penuh tekanan di antara status bekerja dan pengangguran, di mana ancaman yang dirasakan secara psikologis sering kali dianggap lebih merusak bagi kesehatan mental dibandingkan dengan kenyataan kehilangan pekerjaan itu sendiri (De Witte et al., 2021). Hal ini terjadi karena ketidakpastian yang berkepanjangan menciptakan beban pikiran yang lebih berat daripada sebuah kepastian meskipun pahit.

Selanjutnya, prinsip ketidakamanan kerja berkaitan erat dengan adanya pelanggaran terhadap kontrak psikologis antara individu dan organisasi. Prinsip ini berangkat dari asumsi bahwa hubungan kerja didasari oleh janji keamanan yang tersirat, sehingga ketika rasa aman tersebut mulai goyah atau dilanggar oleh perusahaan, maka komitmen timbal balik serta kepercayaan karyawan terhadap organisasi akan menurun secara proporsional (Armstrong & Taylor, 2023). Fenomena ini menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja bukan hanya masalah status, melainkan masalah hilangnya kepercayaan yang mendalam terhadap institusi tempat mereka bernaung.

Selain itu, ketidakamanan kerja beroperasi berdasarkan prinsip stresor penghambat yang dapat menghalangi pertumbuhan pribadi serta pencapaian tujuan profesional karyawan. Fenomena ini menciptakan lingkungan psikologis di mana karyawan merasa bahwa segala upaya dan kerja keras yang diberikan mungkin tidak akan membuahkan imbalan jangka panjang, yang kemudian menggerus motivasi intrinsik sehingga mereka tidak lagi terdorong untuk memberikan performa terbaik karena dihantui oleh ketidakpastian masa depan (Colquitt et al., 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, prinsip utama *job insecurity* terletak pada sifat subjektivitasnya yang menjebak individu dalam situasi ketidakpastian yang menekan. Kondisi ini menciptakan beban mental yang lebih berat daripada kehilangan pekerjaan itu sendiri karena adanya "keadaan mengambang" yang berkepanjangan. Secara fundamental, fenomena ini merusak kesepakatan batin antara staf dan instansi, di mana hilangnya rasa aman berbanding lurus dengan lunturnya loyalitas terhadap lembaga. Sebagai hambatan profesional, ketidakpastian ini akhirnya mengikis dorongan internal karyawan untuk berprestasi, karena mereka merasa kontribusi maksimal tidak lagi menjamin stabilitas karier di masa depan.

#### **2.1.5.4. Faktor Job Insecurity**

Tingkat ketidakamanan kerja sangat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, terutama terkait status kontrak yang dimiliki. Karyawan kontrak dan pekerja alih daya (*outsourced*) cenderung merasakan kecemasan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan tetap, khususnya pada organisasi yang memiliki riwayat pemutusan hubungan kerja (PHK) massal (De Witte et al., 2021). Selain faktor status kerja, perubahan organisasi seperti restrukturisasi, penggabungan perusahaan (*merger*), serta laju otomatisasi yang cepat menjadi pendorong utama munculnya *job insecurity*. Kondisi ini diperparah jika pihak manajemen tidak melakukan komunikasi secara transparan mengenai kelangsungan masa depan karyawan (Scandura, 2022). Di era modern, tekanan ini semakin nyata karena karyawan dipaksa untuk terus beradaptasi dengan perubahan struktur organisasi atau menghadapi risiko kehilangan posisi (Kasman & Andriani, 2023). Meski faktor eksternal dan kondisi ekonomi global sangat berpengaruh, kekuatan mental atau resiliensi psikologis masing-masing individu juga turut menentukan seberapa besar ancaman tersebut dirasakan sebagai sebuah tekanan (Rusdiana & Fahmi, 2024).



Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendorong utama ketidakamanan kerja berasal dari ketidakpastian status kontrak dan perubahan besar di dalam perusahaan. Perbedaan posisi antara karyawan tetap dan kontrak menjadi pemicu awal kecemasan, yang kemudian diperberat oleh kebijakan strategis seperti penggabungan usaha dan penggunaan teknologi otomatisasi. Masalah ini menjadi semakin rumit ketika perusahaan kurang terbuka dalam memberikan informasi, sehingga karyawan dengan kondisi psikologis yang rentan akan merasa lebih terancam kehilangan posisi mereka di tengah perubahan lingkungan kerja yang serba cepat.

#### **2.1.5.5. Dampak *Job Insecurity***

*Job insecurity* membawa dampak negatif yang mendalam terhadap sikap kerja, terutama pada penurunan komitmen organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*). Kondisi ini menjadi katalisator kuat bagi munculnya keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*), karena karyawan cenderung mencari stabilitas di perusahaan lain (De Witte et al., 2021). Dampak serius lainnya adalah timbulnya resistensi atau penolakan yang kuat terhadap setiap upaya perubahan. Karyawan yang merasa terancam cenderung menghambat inovasi karena menganggap perubahan tersebut akan memperburuk ketidakpastian posisi mereka di masa depan (Sinambela, 2021). Secara nyata, ketidakamanan kerja juga menyebabkan degradasi loyalitas dan peningkatan stres, yang memicu perilaku penarikan diri dari tanggung jawab profesional (Rusdiana & Fahmi, 2024). Hal ini pada akhirnya mengikis rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan dan memperlebar jarak ketidakpercayaan antara karyawan dengan pihak manajemen (Syarief & Holisin, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dampak buruk *job insecurity* merusak kesetiaan dan kemauan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik. Ketidakpastian posisi ini memicu keinginan untuk mengundurkan diri demi mencari keamanan karier di tempat lain. Selain mengikis rasa memiliki, kondisi ini juga melahirkan sikap menolak terhadap pembaruan; karyawan cenderung menghambat inovasi karena menganggap perubahan organisasi sebagai ancaman bagi masa depan mereka. Pada akhirnya, fenomena ini tidak hanya menciptakan stres, tetapi juga merusak hubungan kepercayaan antara karyawan dan perusahaan.



#### 2.1.5.6. Dimensi *Job Insecurity*

Dimensi *job insecurity* mencakup beberapa aspek utama yang mencerminkan kekhawatiran karyawan terhadap kelangsungan pekerjaannya sebagai berikut:

1. Dimensi keberlangsungan kerja. Dimensi ini merujuk pada tingkat kepastian karyawan terhadap masa depan posisi mereka di perusahaan. Fokus utamanya adalah persepsi individu mengenai stabilitas status kepegawaian jangka panjang dan keterjaminan penghasilan tetap. Aspek ini menggambarkan sejauh mana organisasi mampu menjamin bahwa peran serta hak finansial karyawan tetap terpenuhi tanpa ancaman yang signifikan.
2. Dimensi karakteristik kerja. Dimensi ini berkaitan dengan elemen dasar yang membentuk sifat dan dinamika pekerjaan. Hal ini mencakup kejelasan peran profesional serta kepastian jenjang karier di dalam organisasi. Dimensi ini menyoroti bagaimana pemahaman karyawan terhadap struktur tugas dan arah masa depan pekerjaan memengaruhi ketenangan mereka dalam menjalankan fungsi jabatan sehari-hari (Afandi, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi keberlangsungan dan karakteristik kerja merupakan indikator penting dalam menilai stabilitas profesional. Keraguan pada kedua dimensi ini berpotensi mengganggu konsentrasi karyawan akibat kekhawatiran atas hilangnya sumber ekonomi serta ketidakpastian arah perkembangan diri di lingkungan organisasi.

#### 2.1.5.7. Indikator *Job Insecurity*

Indikator-indikator berikut merupakan perwujudan dari aspek keberlangsungan kerja dan karakteristik kerja yang secara langsung menggambarkan persepsi ketidakpastian karyawan terhadap masa depannya di organisasi. Adapun penjabaran indikator dari *job insecurity* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Indikator pada dimensi keberlangsungan kerja.
  - a. Potensi pemutusan hubungan kerja (PHK). Indikator ini mengukur besarnya kekhawatiran karyawan terhadap kebijakan pengurangan tenaga kerja secara mendadak. Hal ini mencakup rasa tidak aman ketika muncul isu mengenai perampangan organisasi atau perubahan struktur kepemilikan perusahaan yang berisiko mengancam posisi mereka saat ini.

- b. Ketakutan akan kehilangan pendapatan. Kecemasan ini berkaitan dengan ketidakpastian mengenai hak-hak ekonomi yang akan diterima di masa mendatang. Fokus utamanya bukan hanya pada gaji pokok, melainkan juga kemungkinan adanya pemotongan tunjangan, insentif performa, atau bonus tahunan yang selama ini menopang kesejahteraan finansial karyawan.
2. Indikator pada dimensi karakteristik kerja.
  - a. Kekhawatiran akan perubahan jabatan. Indikator ini merujuk pada perasaan terancam akibat adanya potensi mutasi yang tidak diinginkan atau pemindahan ke posisi yang lebih rendah (demosi). Karyawan merasa khawatir apabila harus ditempatkan pada unit kerja atau fungsi jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi serta harapan karier mereka sebelumnya.
  - b. Ketidakjelasan perkembangan karier. Poin ini menyoroti pandangan karyawan mengenai tidak adanya jalur promosi yang transparan di dalam organisasi. Hal ini juga mencakup terbatasnya akses terhadap program pelatihan atau pengembangan diri, sehingga muncul persepsi bahwa peluang untuk tumbuh secara profesional di perusahaan tersebut sangat minim (Afandi, 2021).

Secara keseluruhan, rangkaian indikator ini menunjukkan bahwa kecemasan karyawan merupakan akumulasi dari ancaman terhadap stabilitas hidup mereka di lingkungan kerja. Kegelisahan tersebut mencakup aspek keberlangsungan kerja melalui ketakutan akan hilangnya pekerjaan dan sumber pendapatan, serta aspek karakteristik kerja yang menyentuh kenyamanan posisi jabatan serta kepastian arah masa depan karier secara luas.

### **2.1.6. Workload**

#### **2.1.6.1. Pengertian Workload**

Beban kerja secara mendasar merupakan sebuah konsep yang menggambarkan besarnya usaha dan perhatian yang harus dicurahkan oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Beban kerja adalah entitas dinamis dan pemicu stres utama, terutama ketika terjadi kondisi beban peran berlebih di mana karyawan merasa tuntutan tugasnya melampaui batas waktu yang tersedia (Robbins & Judge, 2021).

Selain aspek volume dan waktu, beban kerja juga mencakup rangkaian aktivitas fisik maupun mental yang dilakukan dalam kondisi tertentu. Beban kerja didefinisikan sebagai seluruh rangkaian kegiatan yang harus dituntaskan dalam

periode waktu tertentu pada kondisi kerja yang normal (Kasmir, 2016). Pemahaman ini diperluas dengan menyatakan bahwa beban kerja adalah sejumlah proses atau aktivitas yang menuntut penggunaan keterampilan serta potensi penuh dari seorang pekerja, baik yang bersifat fisik, mental, maupun sosial (Koesomowidjojo, 2021). Masing-masing dimensi tersebut memiliki karakteristik dan dampak yang berbeda terhadap kinerja serta kesejahteraan pekerja.

Lebih lanjut, beban kerja juga berkaitan erat dengan sudut pandang atau penilaian dari sisi karyawan itu sendiri. Beban kerja merupakan persepsi pekerja mengenai seluruh kegiatan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, termasuk upaya dalam menghadapi berbagai permasalahan yang muncul di tengah pekerjaan (Budiasa, 2021). Dengan demikian, beban kerja bukan hanya soal tumpukan tugas secara fisik, melainkan kombinasi antara tuntutan waktu, kompleksitas masalah, dan kapasitas mental karyawan dalam merespons tanggung jawab profesionalnya.

#### **2.1.6.2. Jenis *Workload***

Untuk memahami beban kerja secara mendalam, diperlukan tinjauan dari beberapa sudut pandang yang berbeda. Beban kerja pada dasarnya terbagi menjadi dua jenis, yaitu beban kerja kuantitatif yang muncul karena banyaknya jumlah tugas, serta beban kerja kualitatif di mana tekanan muncul akibat tingkat kesulitan tugas yang melampaui kemampuan karyawan (Spector, 2021). Dengan demikian, beban kerja dapat dirasakan melalui volume tugas maupun kompleksitasnya.

Selain itu, beban kerja mencakup tiga tuntutan utama yang saling berkaitan, yaitu tuntutan mental yang berhubungan dengan energi pikiran dan konsentrasi, tuntutan fisik yang berkaitan dengan tenaga tubuh, serta tuntutan waktu (*temporal*) yang mencerminkan tekanan akibat tenggat waktu yang ketat (Guicciardi, 2022). Klasifikasi ini menunjukkan bahwa kelelahan karyawan dapat bersumber dari tenaga yang terkuras, kelelahan pikiran, maupun stres akibat batasan waktu.

Beban kerja juga dibedakan berdasarkan sumber tekanannya, yaitu beban eksternal yang berasal dari luar diri karyawan seperti instruksi atasan dan kondisi lingkungan kerja, serta beban internal yang merupakan reaksi fisik maupun mental karyawan terhadap tugas tersebut (Afandi, 2021). Berat atau ringannya beban kerja sangat bergantung pada kondisi fisik dan psikologis individu, di mana kesiapan mental

dan kesehatan tubuh menjadi penentu utama persepsi terhadap tugas yang diberikan. Beban kerja juga terbagi menjadi 3 (tiga) tingkatan sebagai berikut:

1. Beban kerja diatas normal, waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih besar dari jam kerja tersedia atau volume pekerjaan melebihi kemampuan pekerjaan.
2. Beban kerja normal, waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan sama dari jam kerja tersedia atau volume pekerjaan sama dengan kemampuan pekerja.
3. Beban kerja dibawah normal, waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih kecil dari jam kerja tersedia atau volume pekerjaan lebih rendah dari kemampuan pekerjaan(Putra, 2019 dalam Budiasa, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, beban kerja merupakan fenomena multidimensi yang mencakup volume tugas, tingkat kesulitan, serta tuntutan fisik dan mental yang harus dihadapi personel. Tekanan ini tidak hanya bersumber dari faktor eksternal seperti instruksi dan lingkungan, tetapi juga dipengaruhi oleh reaksi internal individu terhadap batasan waktu yang tersedia. Secara operasional, beban kerja diklasifikasikan ke dalam tingkatan yang membandingkan kapasitas waktu pekerja dengan volume tanggung jawab, mulai dari kondisi di bawah normal hingga beban berlebih yang melampaui kemampuan standar karyawan.

#### **2.1.6.3. Karakteristik *Workload***

Beban kerja memiliki ciri khas yang berkaitan erat dengan keterbatasan manusia dalam mengolah pikiran dan tenaga. Beban kerja ditandai dengan adanya persaingan di dalam pikiran karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas sekaligus, di mana beban tersebut akan terasa sangat berat jika terdapat banyak tugas yang tumpang tindih dalam waktu bersamaan akibat keterbatasan kapasitas otak manusia (Wickens et al., 2022). Dengan demikian, besarnya beban yang dirasakan sangat bergantung pada tingkat kerumitan tugas serta kemampuan individu dalam mengelolanya.

Ciri lainnya adalah adanya kondisi kelebihan peran atau penumpukan tugas yang melampaui batas. Beban kerja ditandai dengan situasi di mana jumlah tanggung jawab yang diberikan telah melebihi batas waktu dan energi yang dimiliki karyawan (McShane & Von Glinow, 2021). Selain volume tugas, beban kerja juga diukur dari kecepatan dan tingginya intensitas kerja yang diminta oleh perusahaan untuk mencapai



target tertentu, di mana tekanan untuk terus bekerja secara cepat menjadi faktor utama yang membebani karyawan.

Terakhir, beban kerja memiliki karakteristik yang mampu memicu kelelahan baik secara fisik maupun mental. Beban kerja bersifat akumulatif, yang berarti rasa lelah akan terus menumpuk jika karyawan bekerja secara terus-menerus tanpa waktu istirahat yang memadai (Sutrisno, 2019). Jika kondisi ini dibiarkan, dampaknya akan terlihat pada menurunnya daya tahan tubuh serta merosotnya kualitas hasil kerja. Secara keseluruhan, beban kerja bukan sekadar tumpukan tugas, melainkan bentuk tekanan yang secara bertahap menguras energi dan kesehatan jika tidak dikelola dengan tepat.

#### **2.1.6.4. Faktor *Workload***

Beberapa faktor utama yang secara signifikan memengaruhi tingkat beban kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor eksternal. Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja (*wring stressor*) seperti:
  - a. Tugas yang dilakukan yang bersifat fisik, seperti situasi kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
  - b. Organisasi kerja, seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
  - c. Lingkungan kerja meliputi lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologi.
2. Faktor Internal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban pekerjaan eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatik (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepuasan) (Priyanto, 2018 dalam Budiasa, 2021).

Sedangkan, beberapa faktor yang secara mendasar memengaruhi besarnya beban kerja yang diterima oleh seorang individu dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Tekanan Waktu (*Time Pressure*). Batas waktu (*deadline*) yang terlalu ketat dapat memicu kesalahan kerja dan mengganggu kesehatan meskipun pada sisi lain bisa meningkatkan motivasi.
2. Jadwal dan Jam Kerja. Durasi kerja yang panjang dan terus-menerus tanpa waktu istirahat yang cukup merupakan sumber stres utama yang membebani fisik karyawan.
3. Ketidakjelasan dan Konflik Peran. Kebingungan akan tanggung jawab (*role ambiguity*) atau adanya benturan tugas (*role conflict*) memperberat beban psikologis dalam bekerja.
4. Kondisi Lingkungan Fisik. Gangguan eksternal seperti kebisingan dan suhu ekstrem yang tidak nyaman secara langsung menurunkan konsentrasi dan efektivitas kerja.
5. Kelebihan Informasi (*Information Overload*). Banyaknya data yang masuk secara bersamaan serta kerumitan teknologi menuntut proses adaptasi dan pembelajaran yang melelahkan.
6. Pekerjaan Berulang (*Repetitive Action*). Gerakan tubuh yang monoton dan berulang menimbulkan kebosanan yang dapat menurunkan kewaspadaan serta membahayakan keselamatan.
7. Tanggung Jawab. Besarnya tanggung jawab, terutama yang berkaitan dengan keselamatan atau nasib orang lain, menciptakan tekanan kerja yang signifikan bagi individu (Gibson, 2017 dalam Budiasa, 2021).

Beban kerja seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor stres di dalam organisasi, terutama adanya tekanan waktu yang ketat serta jumlah pegawai yang tidak mencukupi untuk menyelesaikan tugas yang ada. Kondisi ini akan semakin diperburuk apabila karyawan kurang mendapatkan dukungan sosial di lingkungan kerjanya serta adanya pembagian sumber daya atau fasilitas kerja yang tidak memadai (Spector, 2021). Faktor-faktor tersebut saling berkaitan dan berperan sebagai pemicu utama yang membuat tuntutan pekerjaan terasa jauh lebih berat bagi individu.

Berdasarkan uraian tersebut, persepsi beban kerja dipengaruhi oleh interaksi antara pemicu dari luar diri individu (*stressor*) dan reaksi internal tubuh (*strain*). Faktor eksternal mencakup desain tugas, tata kelola organisasi, serta kondisi lingkungan fisik yang kurang kondusif. Sementara itu, faktor internal melibatkan karakteristik fisik dan kondisi psikis pekerja. Tekanan ini semakin diperparah oleh kendala waktu yang ketat, ketidakjelasan peran, serta kelebihan informasi yang harus diproses. Secara keseluruhan, keterbatasan sumber daya manusia dan minimnya dukungan sosial di tempat kerja menjadi faktor krusial yang melipatgandakan beban tugas sehingga terasa lebih berat bagi personel.

#### **2.1.6.5. Dampak *Workload***

Beban kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan dampak negatif yang luas, mulai dari kesehatan mental hingga perilaku kerja karyawan. Beban kerja yang berlebihan berdampak langsung pada kondisi psikologis dan menjadi penyebab utama munculnya kelelahan serta keletihan emosional, di mana kesejahteraan mental karyawan akan menurun secara signifikan ketika tuntutan tugas secara konsisten melampaui kemampuan dan energi yang dimiliki (Scandura, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang terlalu berat bukan hanya masalah fisik, melainkan ancaman bagi stabilitas emosional pekerja.

Selain memengaruhi kondisi mental, tekanan beban kerja yang tinggi juga merusak sikap dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Tuntutan yang berlebihan secara terus-menerus dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk berhenti kerja (*turnover intention*) (De Witte et al., 2021). Sebagai bentuk perlindungan diri dari tekanan tersebut, karyawan cenderung melakukan "penarikan upaya secara strategis," di mana mereka tidak lagi memberikan performa maksimal karena kehabisan energi untuk memenuhi standar perusahaan yang terlalu tinggi.

Dampak yang paling nyata bagi perusahaan adalah merosotnya produktivitas dan kualitas hasil kerja. Beban kerja yang melampaui kapasitas akan menurunkan tingkat konsentrasi dan menyebabkan kelelahan fisik, yang pada akhirnya memicu munculnya banyak kesalahan kerja (*human error*) (Afandi, 2021). Dengan demikian, beban kerja yang terlalu tinggi menciptakan efek domino yang bermula dari kelelahan

mental, merusak sikap terhadap perusahaan, hingga berakhir pada kegagalan dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

#### **2.1.6.6. Dimensi *Workload***

Dimensi beban kerja mencakup beberapa aspek utama yang mencerminkan tuntutan tugas terhadap kapasitas karyawan sebagai berikut:

1. Dimensi beban kuantitatif (*quantitative workload*). Dimensi ini merujuk pada aspek fisik dan teknis pekerjaan yang berkaitan dengan keterbatasan waktu serta volume tugas. Fokus utamanya adalah akumulasi pekerjaan yang harus diselesaikan dalam durasi tertentu. Dimensi ini menyoroti bagaimana beban kerja dalam jumlah besar dikelola dengan ritme kerja yang menuntut individu mengatur produktivitasnya agar seimbang dengan batas waktu organisasi.
2. Dimensi beban kualitatif (*qualitative workload*). Dimensi ini berkaitan dengan aspek mental dalam menghadapi karakteristik pekerjaan yang bersifat non-fisik. Penekanan dimensi ini terletak pada tingkat kedalaman, kerumitan, serta spesifikasi kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi standar tertentu. Hal ini mencakup tantangan intelektual dan beban psikologis saat karyawan harus memenuhi ekspektasi performa tinggi, di mana akurasi dan ketepatan hasil menjadi prioritas utama (Afandi, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi beban kuantitatif dan kualitatif merupakan penentu tingkat tekanan kerja. Ketidakseimbangan antara jumlah tugas dan tingkat kerumitan pekerjaan dapat memengaruhi performa serta kondisi psikologis individu. Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan kedua dimensi ini untuk menjaga efektivitas kerja sekaligus kesehatan mental karyawan di lingkungan organisasi.

#### **2.1.6.7. Indikator *Workload***

Indikator beban kerja merupakan manifestasi dari tekanan tugas yang muncul akibat keterbatasan kapasitas fisik maupun proses berpikir karyawan. Adapun penjabaran indikator berdasarkan dimensinya adalah sebagai berikut:

1. Indikator pada dimensi beban kuantitatif.
  - a. Target kerja. Mengukur persepsi karyawan terhadap volume tugas yang diberikan. Indikator ini fokus pada jumlah pekerjaan yang dirasa melampaui kapasitas kerja normal harian.



- b. Penggunaan waktu kerja. Menyoroti kecukupan alokasi waktu dalam menyelesaikan tanggung jawab. Indikator ini mencerminkan tekanan yang muncul saat waktu operasional dirasa tidak sebanding dengan beban tugas yang ada.
- 2. Indikator pada dimensi beban kualitatif.
  - a. Kondisi pekerjaan. Merujuk pada tingkat kerumitan dan kompleksitas tugas. Fokus utamanya adalah tuntutan konsentrasi tinggi serta keahlian khusus yang menguras energi mental dan proses berpikir.
  - b. Standar hasil kerja. Mengukur beban psikologis dari keharusan mencapai hasil kerja sempurna tanpa cela (*zero defect*). Hal ini berkaitan dengan besarnya ekspektasi organisasi terhadap kualitas performa karyawan (Afandi, 2021).

Indikator beban kerja mencakup aspek kuantitatif melalui volume target dan keterbatasan waktu, serta aspek kualitatif melalui kerumitan tugas dan standar kualitas yang tinggi. Secara keseluruhan, rangkaian indikator ini menunjukkan bahwa beban kerja merupakan akumulasi dari tekanan jumlah tugas dan tuntutan profesionalisme dalam organisasi.

### **2.1.7. Work-Life Balance**

#### **2.1.7.1. Pengertian Work-Life Balance**

Keseimbangan kehidupan-kerja atau *work-life balance* secara umum dipahami sebagai upaya individu untuk mencapai titik keseimbangan antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadinya. Konsep ini berfokus pada kemampuan seseorang dalam mengelola konflik antara aktivitas kerja dan non-kerja, guna memastikan bahwa salah satu aspek tidak mendominasi atau mengorbankan aspek lainnya (Robbins & Judge, 2021). Keseimbangan ini merupakan kemampuan untuk menyelaraskan tanggung jawab di kantor dengan urusan di luar kantor seperti keluarga, hobi, dan kesehatan sehingga seluruh dimensi kehidupan dapat berjalan secara harmonis tanpa adanya ketimpangan (Kasmir, 2016).

Lebih mendalam, keseimbangan ini tidak hanya soal pembagian waktu, tetapi juga melibatkan kualitas keterlibatan dan kepuasan batin. *Work-life balance* mencakup keseimbangan dalam tiga hal utama, yaitu waktu, keterlibatan emosional, dan rasa puas yang diperoleh dari domain pekerjaan maupun domain pribadi (Wibowo, 2023). Kondisi ini juga didefinisikan sebagai keadaan di mana peran pekerjaan dan kehidupan

pribadi memiliki bobot yang setara, sebagai upaya sadar untuk memenuhi tuntutan kerja tanpa harus mengorbankan kualitas hubungan dengan keluarga, teman, maupun aktivitas sosial lainnya (Soelistya, 2023). Secara menyeluruh, *work-life balance* adalah suatu keadaan di mana seseorang mampu mengelola kedua tuntutan tersebut secara efektif tanpa harus mengabaikan salah satunya (Saputra & Masdupi, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, *work-life balance* merupakan kemampuan strategis individu dalam mensinergikan tanggung jawab profesional dengan urusan personal secara harmonis. Fenomena ini tidak hanya menitikberatkan pada pembagian durasi waktu, tetapi juga mencakup kedalaman keterlibatan emosional serta pencapaian kepuasan batin yang setara pada kedua ranah tersebut. Secara fundamental, kondisi ini mencerminkan pengelolaan peran yang efektif guna mencegah dominasi satu aspek kehidupan atas aspek lainnya, sehingga integritas hubungan sosial, kesehatan, dan hobi tetap terjaga demi kualitas hidup yang lebih berkualitas.

#### **2.1.7.2. Tujuan Work-Life Balance**

Penerapan keseimbangan kehidupan-kerja di dalam organisasi bukan hanya bertujuan untuk kepentingan individu karyawan, tetapi juga untuk keberlangsungan organisasi itu sendiri. Tujuan utama dari kebijakan ini adalah untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan, di mana kemampuan mengelola urusan pribadi dan profesional secara berdampingan dapat menekan angka pergantian karyawan (*turnover*) serta meningkatkan keterlibatan kerja (Armstrong & Taylor, 2023).

Selain untuk membangun loyalitas, keseimbangan kehidupan-kerja bertujuan untuk menekan kerugian finansial perusahaan. Dukungan terhadap keseimbangan ini memungkinkan organisasi mengurangi biaya besar yang muncul akibat perilaku karyawan yang menarik diri dari pekerjaan, termasuk menurunkan tingkat ketidakhadiran (*absensi*) serta meminimalkan pengeluaran perusahaan terkait masalah kesehatan karyawan akibat stres kerja (Scandura, 2022).

Secara lebih luas, kebahagiaan karyawan menjadi target utama dalam mencapai produktivitas yang stabil. Tujuan diterapkannya keseimbangan kehidupan-kerja adalah untuk menciptakan kebahagiaan dan kepuasan batin bagi karyawan saat bekerja, karena motivasi yang tinggi dan energi yang cukup untuk mencapai target

kinerja hanya akan muncul ketika kehidupan pribadi dan pekerjaan berjalan seimbang (Afandi, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, implementasi keseimbangan kehidupan-kerja bertujuan untuk mensinergikan kesejahteraan individu dengan kepentingan strategis organisasi. Kebijakan ini berfungsi sebagai instrumen untuk memperkuat loyalitas staf dan menekan angka pengunduran diri melalui peningkatan keterikatan kerja. Secara finansial, dukungan ini berperan dalam mereduksi beban biaya operasional yang timbul akibat tingginya tingkat absensi serta gangguan kesehatan terkait tekanan profesi. Pada akhirnya, pencapaian stabilitas antara ranah personal dan profesional ditujukan untuk membangun kepuasan batin karyawan, yang menjadi pendorong utama munculnya motivasi serta produktivitas berkelanjutan bagi perusahaan.

#### **2.1.7.3. Konsep *Work-Life Balance***

Konsep keseimbangan kehidupan-kerja pada dasarnya berpusat pada kemampuan individu dalam mengelola konflik yang muncul antara aktivitas pekerjaan dan kehidupan di luar kerja. Keseimbangan ini tercapai ketika seseorang mampu mengatur tuntutan profesional dan kebutuhan pribadinya sedemikian rupa, sehingga tidak ada satu domain yang mendominasi atau mengalahkan domain lainnya (Robbins & Judge, 2021). Dalam pandangan ini, fokus utamanya adalah menjaga agar peran sebagai karyawan tidak berbenturan dengan peran sebagai anggota keluarga atau individu di masyarakat.

Seiring dengan perkembangan dunia kerja, konsep ini mulai bergeser ke arah integrasi kehidupan-kerja yang lebih fleksibel. Konsep modern saat ini lebih menekankan pada kesesuaian yang dirasakan antara aktivitas kerja dan non-kerja, yang merujuk pada bagaimana individu memanfaatkan fleksibilitas untuk menjalankan berbagai peran dalam hidupnya secara bersamaan (Scandura, 2022). Dengan demikian, keseimbangan bukan lagi sekadar pemisahan yang kaku antara kantor dan rumah, melainkan bagaimana keduanya dapat terintegrasi secara harmonis.

Lebih lanjut, keseimbangan ini merupakan suatu kondisi di mana seorang karyawan mampu membagi prioritasnya secara tepat dan bijak. Keseimbangan kehidupan-kerja bukan hanya persoalan pembagian waktu secara matematis, melainkan tentang harmonisasi antara tanggung jawab di kantor dengan kepentingan pribadi untuk menciptakan rasa nyaman yang mendukung kesejahteraan karyawan

secara menyeluruh (Kasmir, 2016). Konsep ini menitikberatkan pada penciptaan ruang di mana profesionalisme dan kebahagiaan pribadi dapat tumbuh berdampingan.

Berdasarkan uraian tersebut, konsep keseimbangan kehidupan-kerja menitikberatkan pada kompetensi individu dalam menyelaraskan dinamika antara tanggung jawab profesional dan eksistensi personal secara proporsional. Fenomena ini telah bertransformasi dari sekadar pemisahan kaku menjadi integrasi yang lebih fleksibel, di mana personel mampu mensinergikan berbagai peran sosialnya tanpa mengabaikan kualitas salah satu aspek. Secara mendalam, esensi dari keseimbangan ini terletak pada harmonisasi prioritas yang bijak, yang bertujuan menciptakan sinergi antara tuntutan karir dan kesejahteraan psikologis guna mendukung kebahagiaan serta produktivitas karyawan secara menyeluruh.

#### **2.1.7.4. Faktor *Work-Life Balance***

Kemampuan individu dalam mencapai keseimbangan kehidupan-kerja dipengaruhi oleh interaksi antara kebijakan organisasi dan perkembangan lingkungan modern. Budaya organisasi yang inklusif serta dukungan nyata dari atasan menjadi faktor kunci, di mana ketersediaan fleksibilitas memungkinkan karyawan mengintegrasikan peran profesional dan pribadi secara lebih efektif (Scandura, 2022). Namun, kemajuan teknologi juga menciptakan lingkungan kerja tanpa batas yang sering kali mengganggu ruang pribadi akibat konektivitas terus-menerus, sehingga menuntut individu untuk memiliki kemampuan pengelolaan batasan yang lebih tinggi guna memisahkan tanggung jawab pekerjaan dari kehidupan personal (Kinicki & Fugate, 2020).

Faktor-faktor yang memengaruhi keseimbangan kehidupan-kerja dibagi menjadi tiga kategori utama sebagai berikut:

1. Karakteristik Pekerjaan.
  - a. Beban Kerja. Tugas yang terlalu berat atau lembur yang sering dilakukan menjadi hambatan utama karena menyita waktu untuk kehidupan pribadi.
  - b. Fleksibilitas. Adanya kebijakan jam kerja fleksibel atau kerja jarak jauh (*remote working*) sangat membantu karyawan menyesuaikan jadwal profesional dengan kebutuhan personal.



- c. Dukungan Organisasi. Budaya kantor yang peduli pada kesejahteraan karyawan, seperti adanya program bantuan karyawan atau cuti keluarga, sangat mendukung terciptanya keseimbangan.
2. Karakteristik Pribadi.
- a. Gaya Hidup. Kebiasaan hidup sehat, rutin berolahraga, dan manajemen waktu yang terorganisir membuat seseorang lebih mudah menyeimbangkan peran.
  - b. Tujuan Hidup. Prioritas individu memegang peranan penting; mereka yang terlalu berorientasi pada karier cenderung lebih sulit mencapai keseimbangan dibanding yang fokus pada kehidupan pribadi.
  - c. Kepribadian. Sifat individu, seperti kemampuan mengelola tekanan dan ketegangan dalam membagi waktu, memengaruhi keberhasilan mencapai *work-life balance*.
3. Faktor Lingkungan
- a. Dukungan Keluarga. Kehadiran pasangan atau orang tua yang memahami tuntutan kerja sangat membantu dalam mengelola peran di rumah.
  - b. Jaringan Sosial. Hubungan baik dengan rekan kerja maupun lingkungan sosial memberikan dukungan emosional yang dibutuhkan untuk mengurangi stres.
  - c. Kebijakan Tempat Kerja. Aturan perusahaan yang pro-keseimbangan, seperti cuti melahirkan atau jatah libur tambahan, memberikan dampak positif langsung bagi karyawan (Saputra & Masdupi, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, ketercapaian sinergi antara karier dan urusan personal ditentukan oleh kolaborasi antara regulasi institusi, kesiapan internal individu, serta sistem pendukung lingkungan. Faktor organisasional seperti moderasi beban tugas dan fleksibilitas jadwal berperan krusial dalam memberikan ruang bagi kehidupan pribadi di tengah konektivitas digital yang tanpa batas. Di sisi lain, karakteristik personal seperti kemampuan manajemen waktu dan dukungan emosional dari lingkaran sosial maupun keluarga menjadi fondasi utama dalam menjaga batasan peran. Secara menyeluruh, keseimbangan ini merupakan hasil dari kebijakan tempat kerja yang suportif yang berinteraksi dengan gaya hidup serta prioritas strategis masing-masing personel.

#### 2.1.7.5. Implikasi *Work-Life Balance*

Kemampuan individu dalam mencapai keseimbangan kehidupan-kerja dipengaruhi oleh interaksi antara kebijakan organisasi dan perkembangan lingkungan modern. Budaya organisasi yang inklusif serta dukungan nyata dari atasan menjadi faktor kunci, di mana ketersediaan fleksibilitas memungkinkan karyawan mengintegrasikan peran profesional dan pribadi secara lebih efektif (Scandura, 2022). Namun, kemajuan teknologi juga menciptakan lingkungan kerja tanpa batas yang sering kali mengganggu ruang pribadi akibat konektivitas terus-menerus, sehingga menuntut individu untuk memiliki kemampuan pengelolaan batasan yang lebih tinggi guna memisahkan tanggung jawab pekerjaan dari kehidupan personal (Kinicki & Fugate, 2020).

Faktor-faktor yang memengaruhi keseimbangan kehidupan-kerja dibagi menjadi tiga kategori utama sebagai berikut:

1. Implikasi Positif.
  - a. Produktivitas Maksimal. Karyawan dapat bekerja secara total dan fokus karena tidak lagi terganggu oleh beban masalah pribadi yang belum tuntas.
  - b. Kesejahteraan Mental. Terciptanya kebahagiaan menyeluruh yang membuat individu merasa lebih puas dan bermakna dalam menjalani hidupnya.
  - c. Reduksi Stres. WLB yang terjaga secara otomatis menurunkan tingkat stres, yang berdampak langsung pada kesehatan fisik dan mental yang lebih stabil.
  - d. Harmonisasi Sosial. Memungkinkan individu memiliki energi dan waktu berkualitas untuk memperkuat ikatan dengan keluarga serta lingkungan sosial.
2. Implikasi Negatif Ketidakseimbangan WLB
  - a. Kelelahan Kronis. Munculnya kelelahan fisik dan emosional yang hebat, sehingga menurunkan kualitas hidup seseorang secara drastis.
  - b. Keretakan Hubungan. Kurangnya kehadiran fisik dan emosional di rumah sering kali memicu konflik dengan pasangan maupun anggota keluarga lainnya.
  - c. Penurunan Performa. Hilangnya motivasi dan konsentrasi akibat tekanan yang tumpang tindih, yang akhirnya merusak kualitas hasil pekerjaan.

- d. Tingginya Angka *Turnover*. Karyawan akan cenderung meninggalkan organisasi yang tidak peduli pada keseimbangan hidup mereka guna mencari tempat kerja yang lebih manusiawi (Saputra & Masdupi, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, keberhasilan dalam mensinergikan karier dan urusan personal merupakan hasil dari kolaborasi antara regulasi institusi yang inklusif dengan kesiapan individu menghadapi dinamika lingkungan modern. Keseimbangan ini berfungsi sebagai penentu kualitas hidup, di mana stabilitas peran mampu mengoptimalkan fokus profesional serta memperkuat harmoni sosial dengan keluarga. Sebaliknya, ketimpangan antara tuntutan kantor dan ruang pribadi berisiko memicu kelelahan emosional yang hebat, keretakan hubungan personal, hingga peningkatan keinginan staf untuk mengundurkan diri. Secara fundamental, kemampuan mengelola batasan di tengah konektivitas digital yang tanpa jeda menjadi kunci utama dalam menjaga kesejahteraan mental serta produktivitas jangka panjang karyawan.

#### **2.1.7.6. Manfaat *Work-Life Balance***

Kebijakan keseimbangan kehidupan-kerja terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan sekaligus mencegah karyawan menarik diri dari tanggung jawab profesinya. Hal ini terjadi karena individu yang sukses menyelaraskan peran pribadi dan profesional cenderung memiliki fokus yang lebih tajam serta sikap kerja yang positif, yang pada akhirnya memperkuat moral kerja di dalam organisasi (Robbins & Judge, 2021).

Manfaat dari penerapan *work-life balance* terbagi menjadi dua perspektif utama sebagai berikut:

1. Manfaat bagi Organisasi/Perusahaan:
  - a. Mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan karyawan.
  - b. Meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan (menurunkan *turnover*).
  - c. Meningkatkan citra positif organisasi di mata publik.
  - d. Meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.
2. Manfaat bagi Individu/Karyawan:
  - a. Peningkatan kepuasan kerja.
  - b. Kesehatan fisik dan mental yang lebih baik.
  - c. Menurunkan tingkat stres akibat pekerjaan.

- d. Meningkatkan kontrol atas lingkungan dan jadwal kerja.
- e. Memberikan rasa keamanan kerja (*job security*) yang lebih besar (Lazar, et al, 2010 dalam Soelistya, 2023).

Penerapan keseimbangan kehidupan-kerja memberikan kontribusi positif yang luas terhadap efektivitas organisasi dan kesejahteraan individu sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kepuasan dan Kebahagiaan Karyawan. Keseimbangan yang baik membuat karyawan merasa lebih bahagia, yang berdampak langsung pada semangat kerja dan ketangguhan mereka dalam menghadapi tantangan, serta membantu terciptanya hubungan kerja yang lebih harmonis.
2. Produktivitas yang Lebih Tinggi. Waktu istirahat yang cukup memungkinkan karyawan bekerja dengan fokus dan efisiensi yang lebih baik. Hasil kerja yang berkualitas dapat dicapai dalam waktu yang lebih singkat tanpa harus menambah jam kerja secara berlebihan.
3. Kesehatan Mental dan Fisik yang Lebih Baik. Dengan adanya waktu untuk berolahraga, tidur, dan pola makan teratur, karyawan menjadi lebih bugar dan jarang sakit. Hal ini meningkatkan moral kerja sekaligus mengurangi beban biaya kesehatan bagi perusahaan.
4. Retensi Karyawan yang Lebih Tinggi. Karyawan yang merasa dihargai melalui dukungan keseimbangan hidup akan lebih berkomitmen dan loyal. Hal ini menguntungkan perusahaan dalam jangka panjang karena menekan biaya rekrutmen serta menjaga stabilitas tim.
5. Reputasi Perusahaan yang Lebih Baik. Kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan membangun citra positif perusahaan di mata publik dan pelanggan. Reputasi ini menjadi daya tarik utama bagi talenta berkualitas tinggi untuk bergabung dan bertahan di organisasi.
6. Inovasi dan Kreativitas yang Lebih Tinggi. Pikiran yang segar dan bebas dari kejenuhan memberikan ruang bagi munculnya ide-ide inovatif. Karyawan yang memiliki keseimbangan hidup cenderung lebih kreatif dalam memecahkan masalah dan menemukan solusi baru bagi perusahaan (Saputra & Masdupi, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, kebijakan keseimbangan kehidupan-kerja berfungsi sebagai instrumen strategis yang mensinergikan efektivitas institusi dengan kesejahteraan personel. Secara organisasional, stabilitas peran ini memperkuat



loyalitas dan citra lembaga, sekaligus mereduksi fenomena absensi serta biaya rekrutmen melalui peningkatan retensi talenta. Bagi individu, keberhasilan dalam menyelaraskan domain personal dan profesional berdampak pada penguatan kesehatan mental, kendali atas jadwal kerja, serta munculnya kreativitas dalam pemecahan masalah. Secara fundamental, harmonisasi ini menciptakan lingkungan kerja yang produktif di mana pikiran yang segar menjadi pendorong utama bagi lahirnya inovasi dan komitmen jangka panjang.

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

Dimensi *work-life balance* mencakup beberapa aspek utama yang mencerminkan keselarasan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi sebagai berikut:

1. Dimensi keterlibatan peran (*role involvement*). Dimensi ini merujuk pada kontribusi aktif individu secara menyeluruh, baik dalam kapasitas fisik maupun mental, saat menjalankan berbagai fungsi kehidupan. Fokus utamanya adalah cara seseorang mendistribusikan energi dan perhatian agar tetap hadir secara utuh pada setiap peran yang dijalani. Dimensi ini menyoroti keseimbangan antara porsi waktu yang tersedia dengan kehadiran mental yang stabil, sehingga individu mampu memberikan fokus maksimal pada tanggung jawab yang dihadapi tanpa terganggu oleh distraksi dari ranah kehidupan lainnya.
2. Dimensi kepuasan peran (*role satisfaction*). Dimensi ini berkaitan dengan evaluasi subjektif dan respons emosional positif karyawan terhadap kualitas pencapaian dalam kehidupan profesional maupun personal. Penekanan dimensi ini terletak pada terpenuhinya ekspektasi individu terhadap cara mereka membagi kehidupan. Hal ini mencakup perasaan bahagia karena mampu menjalankan berbagai peran tanpa mengorbankan salah satu pihak, sehingga tercipta harmoni yang mendukung kesejahteraan psikologis serta performa kerja yang optimal (Afandi, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi keterlibatan peran dan kepuasan peran merupakan elemen kunci yang saling melengkapi dalam menciptakan harmoni kehidupan karyawan. Keterlibatan yang proporsional secara mental dan fisik akan bermuara pada rasa puas terhadap kualitas hidup secara

keseluruhan, yang pada akhirnya dapat meminimalkan konflik peran serta meningkatkan loyalitas individu terhadap organisasi.

#### **2.1.7.8. Indikator *Work-Life Balance***

Indikator-indikator berikut merupakan manifestasi dari keseimbangan dinamis yang muncul sebagai hasil dari upaya karyawan menyelaraskan prioritas hidupnya. Adapun penjabaran indikator *work-life balance* berdasarkan dimensinya adalah sebagai berikut:

1. Indikator pada dimensi keterlibatan peran (*role involvement*).
  - a. Keterlibatan waktu. Menilai kemampuan karyawan dalam mengalokasikan durasi waktu secara proporsional. Indikator ini mengukur sejauh mana individu mampu mendistribusikan kehadirannya secara fisik untuk memenuhi tuntutan profesional maupun urusan pribadi secara seimbang.
  - b. Keterlibatan psikologis. Menyoroti tingkat fokus dan kehadiran mental individu dalam setiap peran. Indikator ini memastikan bahwa proses berpikir atau beban pikiran dari pekerjaan tidak mengganggu kehidupan pribadi, begitupun sebaliknya, sehingga individu tetap hadir secara utuh pada peran yang sedang dijalani.
2. Indikator pada dimensi kepuasan peran (*role satisfaction*).
  - a. Kepuasan waktu. Merujuk pada persepsi positif karyawan terhadap ketersediaan waktu luang yang dimiliki. Hal ini berkaitan dengan rasa puas individu karena memiliki kesempatan yang cukup untuk menjalankan aktivitas di luar pekerjaan, seperti hobi, istirahat, maupun interaksi sosial.
  - b. Kepuasan keterlibatan. Mengukur perasaan bahagia individu karena mampu menjalankan peran profesional dan personal secara efektif. Indikator ini mencerminkan keberhasilan karyawan dalam menyelaraskan berbagai tanggung jawab tanpa adanya konflik atau pengorbanan salah satu pihak (Afandi, 2021).

Berdasarkan uraian di atas, indikator *work-life balance* mencerminkan keberhasilan karyawan dalam menyelaraskan berbagai prioritas hidup secara sehat. Keseimbangan ini mencakup aspek keterlibatan peran melalui pengaturan waktu dan stabilitas fokus mental, serta aspek kepuasan peran yang melibatkan pemenuhan ekspektasi waktu luang dan keharmonisan dalam menjalani peran ganda tanpa tekanan

yang merugikan. Secara keseluruhan, indikator ini menunjukkan bahwa keseimbangan tersebut merupakan akumulasi dari pengaturan waktu yang tepat, ketenangan mental, dan kepuasan emosional.

## 2.2. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada sejumlah hasil penelitian terdahulu yang relevan sebagai landasan untuk mengkaji pengaruh *job insecurity* dan *workload* terhadap *turnover intention* pada pegawai Gen Z di Universitas Mikroskil, dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi. Adapun penelitian-penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Eka Putri Prinanda Nitte, Nurul Karimah, Siti Mujanah & Achmad Yanu Alif Fianto (2025) dengan judul “Analisis Hubungan *Turnover Intention* dan Beban Kerja pada Karyawan Logistik: Peran *Work-Life Balance* sebagai Mediator di PT. Wahana Lintas Nusantara”. Penelitian ini melibatkan 150 karyawan logistik dan dianalisis dengan SEM. Hasil penelitian membuktikan bahwa beban kerja berhubungan positif dan signifikan dengan *turnover intention*. Selain itu, *work-life balance* terbukti berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut (Nitte et al., 2025).
2. Penelitian yang dilakukan oleh Jyoti Kamboj & Eronimus A. (2025) dengan judul “*Hypothesized the Relationship between Workload, Work-Life Balance, Organisational Support and Employees' Turnover Intentions*”. Penelitian dengan sampel 562 karyawan di Haryana, India, dan dianalisis menggunakan SEM-AMOS, penelitian ini membuktikan bahwa *workload* yang tinggi berdampak negatif pada *work-life balance* (WLB), yang pada gilirannya mempengaruhi *turnover intentions*. Dukungan organisasi terbukti dapat mengurangi dampak negatif *workload* terhadap WLB (Kamboj; Jyoti, 2025).
3. Penelitian yang dilakukan oleh Lika Yulia, Risa Nurdzanah & Gilang Fauzi Rahman (2025) dengan judul “Pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*: Mediasi Kompensasi”. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dari 40 karyawan PT Hanjin. Dengan pendekatan kuantitatif dan analisis SmartPLS, hasil penelitian membuktikan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan maupun kompensasi, dan kompensasi tidak dapat

memediasi hubungan antara beban kerja terhadap *turnover intention* (Yulia et al., 2025).

4. Penelitian yang dilakukan oleh Dodi Setiyo & Febrian Eko Saputra (2025) dengan judul "Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Generasi Z di Bandar Lampung". Penelitian kuantitatif dengan analisis jalur (*path analysis*) ini membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan stres kerja pada karyawan Gen Z. Namun, stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* serta tidak terbukti dalam memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap *turnover intention* (Setiyo & Eko Saputra, 2025).
5. Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Sofyan Hamami, Dr. Dra. Diah Retno Wulandaru & MBA (2025) dengan judul "Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Ketidakamanan Kerja terhadap Intensi Keluar dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi Studi pada Karyawan Generasi Z di Kota Surakarta". Penelitian ini menggunakan 110 karyawan Gen Z sebagai sampel dan analisis melalui PLS-SEM, hasil penelitian membuktikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar, sedangkan ketidakamanan kerja berpengaruh positif signifikan. Namun, kepuasan kerja tidak terbukti dapat memediasi kedua variabel independen terhadap intensi keluar (Hamami & Wulandaru, 2025).
6. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Regito (2024) dengan judul "Pengaruh Beban Kerja dan Stress Kerja terhadap *Turnover Intentions* melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi". Penelitian ini menggunakan sampel jenuh sebanyak 40 karyawan KSP CU Dharma Prima Kita, penelitian kuantitatif ini membuktikan bahwa beban kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi maupun *turnover intentions*. Komitmen organisasi juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* (Regito, 2024).
7. Penelitian yang dilakukan oleh Ardina Anjani, R. Deni Muhammad Danial & Faizal Mulia Z (2024) dengan judul "Pengaruh Beban Kerja dan Stress Kerja Terhadap *Turnover Intention*". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya yang berjumlah 66 orang dengan

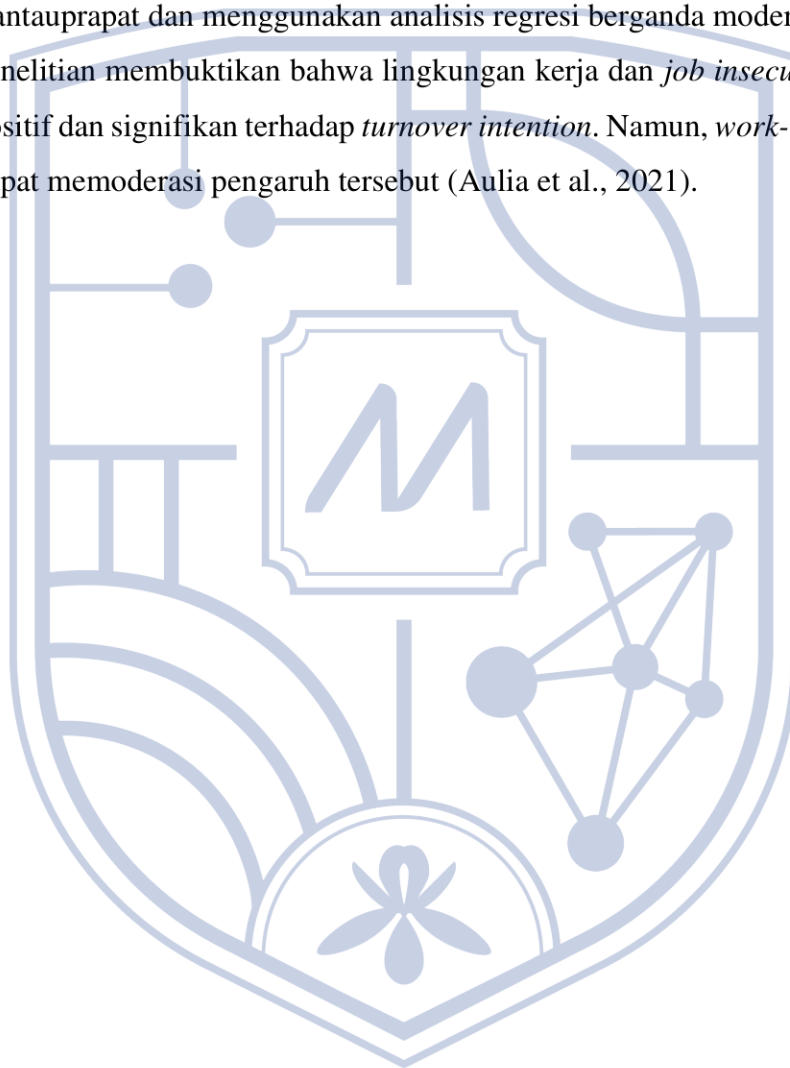


menggunakan sampel jenuh. Melalui analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sementara stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Anjani et al., 2024).

8. Penelitian yang dilakukan oleh Cindy Dwi Fatmawati & Anwar Mansyur (2024) dengan judul “*Turnover Intention: Apakah Workload and Work-Life Balance memiliki peran?*”. Penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* pada 121 karyawan Alfamart di Kecamatan Tembalang, Semarang, dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa *workload* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada *turnover intention*, sementara *work-life balance* tidak mempunyai pengaruh positif pada *turnover intention* (Fatmawati & Mansyur, 2024).
9. Penelitian yang dilakukan oleh Chandra Adi Pratama (2024) dengan judul “Pengaruh *Workload* dan *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* dengan *Work-Life Balance* sebagai Mediasi (Studi Kasus pada PT X)”. Penelitian ini menggunakan sampel 100 karyawan PT X. Dengan menggunakan metode kuantitatif dan analisis SEM-PLS, hasil penelitian membuktikan bahwa *workload*, *job insecurity*, dan *work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Selain itu, *work-life balance* terbukti memediasi pengaruh *workload* dan *job insecurity* terhadap *turnover intention* (Pratama, 2024).
10. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Shobirin, Dian Marlina Verawati & Axel Giovanni (2023) dengan judul “Pengaruh *Self-Efficacy* dan *Workload* terhadap *Turnover Intention* melalui *Work-Life Balance* sebagai Mediasi (Studi Empiris pada Pt Putra Albasia Mandiri)”. Penelitian dengan sampel 171 karyawan produksi dan analisis SEM, hasil penelitian membuktikan bahwa *workload* berpengaruh terhadap *work-life balance*. *Workload* tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*. Pengaruh tidak langsung *workload* terhadap *turnover intention* melalui *work-life balance* hanya terbukti signifikan pada karyawan dengan *self-efficacy* tinggi. Variabel *self-efficacy* terbukti menjadi kondisi batas (*boundary condition*) yang menentukan kuat-lemahnya peran *work-life balance* sebagai mediator. Hal ini menjelaskan bahwa peran mediasi *work-life balance* sangat bergantung pada tingkat *self-efficacy* karyawan (Shobirin et al., 2023).

11. Penelitian yang dilakukan oleh Anastasya Br Ginting, Annio Indah Lestari Nasution & Laylan Syafina (2023) dengan judul "Pengaruh *Job Insecurity*, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* di Madrasah Aliyah Negeri Karo". Penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan sampel yang tidak disebutkan secara eksplisit namun menganalisis data dengan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, *job insecurity* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Secara simultan, *job insecurity*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada Madrasah Aliyah Negeri Karo (Ginting et al., 2023).
12. Penelitian yang dilakukan oleh Finisia Stifie Sangian & Yupiter Gulo (2022) dengan judul "Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention*". Penelitian ini menggunakan sampel jenuh seluruh karyawan PT. Dharma Protindo Karya yang berjumlah 119 orang. Dengan analisis regresi linier berganda, hasil penelitian membuktikan bahwa ketidakamanan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *turnover intention* karyawan (Sangian & Gulo, 2022).
13. Penelitian yang dilakukan oleh Agusthina Risambessy (2021) dengan judul "Pengaruh Ketidakamanan Kerja dan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi : Studi Kasus pada Alfa Midi di Kota Ambon". Penelitian ini melibatkan 206 karyawan Alfa Midi di Kota Ambon sebagai responden, yang dipilih dengan teknik *purposive random sampling*. Menggunakan analisis PLS, penelitian ini menemukan bahwa ketidakamanan kerja dan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi maupun *turnover intention*. komitmen organisasi juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, komitmen organisasi terbukti memediasi hubungan antara ketidakamanan kerja dan beban kerja terhadap *turnover intention* (Risambessy, 2021).

14. Penelitian yang dilakukan oleh Hazrulta Aulia, Pristiyo, Rizki Syahputra, Zuriani Zuriani & Desmawati Hasibuan (2021) dengan judul “Analisis Lingkungan Kerja dan *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* dengan *Work-Life Balance* sebagai Variabel *Moderating* pada PT. Kereta Api Indonesia Stasiun Besar Rantauprapat”. Penelitian dengan sampel sebanyak 75 karyawan PT KAI Rantauprapat dan menggunakan analisis regresi berganda moderasi (MRA), hasil penelitian membuktikan bahwa lingkungan kerja dan *job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun, *work-life balance* tidak dapat memoderasi pengaruh tersebut (Aulia et al., 2021).



**Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu**

| Nama Peneliti                                           | Judul Penelitian                                                                                                                     | Variabel Penelitian                                                                                                                                | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eka Putri                                               | Analisis Hubungan                                                                                                                    | X: Beban Kerja                                                                                                                                     | Beban kerja                                                                                                                                                                                                               |
| Prinanda Nitte,                                         | <i>Turnover Intention</i>                                                                                                            | Y: <i>Turnover Intention</i>                                                                                                                       | berhubungan positif                                                                                                                                                                                                       |
| Nurul Karimah,                                          | dan Beban Kerja                                                                                                                      | Z: <i>Work-Life Balance</i>                                                                                                                        | dengan <i>turnover</i>                                                                                                                                                                                                    |
| Siti Mujanah &                                          | pada Karyawan                                                                                                                        |                                                                                                                                                    | <i>intention</i> .                                                                                                                                                                                                        |
| Achmad Yanu                                             | Logistik: Peran                                                                                                                      |                                                                                                                                                    | <i>Work-life balance</i>                                                                                                                                                                                                  |
| Alif Fianto (2025)                                      | <i>Work-Life Balance</i> sebagai Mediator di PT. Wahana Lintas Nusantara.                                                            |                                                                                                                                                    | berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut.                                                                                                                                                       |
| Jyoti Kamboj & Eronimus A. (2025)                       | <i>Hypothesized the Relationship between Workload, Work-Life Balance, Organisational Support and Employees' Turnover Intentions.</i> | X: <i>Workload</i><br>Y: <i>Turnover Intentions</i><br>Z <sub>1</sub> : <i>Work-Life Balance</i><br>Z <sub>2</sub> : <i>Organisational Support</i> | <i>Workload</i> tinggi berdampak negatif pada <i>work-life balance</i> dan mempengaruhi <i>turnover intentions</i> .<br>Dukungan organisasi mengurangi dampak negatif <i>workload</i> terhadap <i>work-life balance</i> . |
| Lika Yulia, Risa Nurdzanah & Gilang Fauzi Rahman (2025) | Pengaruh Beban Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> : Mediasi Kompensasi.                                                        | X <sub>1</sub> : Beban Kerja<br>Y: <i>Turnover Intention</i><br>Z: Kompensasi                                                                      | Beban kerja tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .<br>Kompensasi tidak dapat memediasi hubungan beban kerja dan <i>turnover intention</i> .                                                               |



Lanjutan Tabel 2.1

| Nama Peneliti                                                     | Judul Penelitian                                                                                                                                                                         | Variabel Penelitian                                                                                                             | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dodi Setiyo & Febrian Eko Saputra (2025)                          | Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Generasi Z di Bandar Lampung.                             | X <sub>1</sub> : <i>Work-Life Balance</i><br>Y: <i>Turnover Intention</i><br>Z: Stres Kerja                                     | <i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> dan stres kerja. Stres kerja tidak memediasi hubungan <i>work-life balance</i> dan <i>turnover intention</i> . |
| Muhamad Sofyan Hamami, Dr. Dra. Diah Retno Wulandaru & MBA (2025) | Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Ketidakamanan Kerja terhadap Intensi Keluar dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi Studi pada Karyawan Generasi Z di Kota Surakarta. | X <sub>1</sub> : Keseimbangan Kehidupan Kerja<br>X <sub>2</sub> : Ketidakamanan Kerja<br>Y: Intensi Keluar<br>Z: Kepuasan Kerja | Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar. Ketidakamanan kerja berpengaruh positif signifikan. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan tersebut.        |
| Muhammad Regito (2024)                                            | Pengaruh Beban Kerja dan Stress Kerja terhadap <i>Turnover Intentions</i> melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi.                                                          | X <sub>1</sub> : Beban Kerja<br>X <sub>2</sub> : Stress Kerja<br>Y: <i>Turnover Intentions</i><br>Z: Komitmen Organisasi        | Beban kerja dan stres kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan <i>turnover intentions</i> . Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>turnover intentions</i> .       |

Lanjutan Tabel 2.1

| Nama Peneliti     | Judul Penelitian            | Variabel Penelitian                       | Hasil Penelitian                          |
|-------------------|-----------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Ardina Anjani, R. | Pengaruh Beban              | X <sub>1</sub> : Beban Kerja              | Beban kerja berpengaruh                   |
| Deni Muhammad     | Kerja dan Stress            | X <sub>2</sub> : Stress Kerja             | negatif signifikan                        |
| Danial & Faizal   | Kerja Terhadap              | Y: <i>Turnover Intention</i>              | terhadap <i>turnover</i>                  |
| Mulia Z (2024)    | <i>Turnover Intention</i> . |                                           | <i>intention</i> , sedangkan              |
|                   |                             |                                           | stres kerja berpengaruh                   |
|                   |                             |                                           | positif signifikan                        |
|                   |                             |                                           | terhadap <i>turnover</i>                  |
|                   |                             |                                           | <i>intention</i> .                        |
| Cindy Dwi         | <i>Turnover Intention:</i>  | X <sub>1</sub> : <i>Workload</i>          | <i>Workload</i> berpengaruh               |
| Fatmawati &       | Apakah <i>Workload</i>      | X <sub>2</sub> : <i>Work-Life Balance</i> | positif dan signifikan                    |
| Anwar Mansyur     | <i>and Work-Life</i>        | Y: <i>Turnover Intention</i>              | terhadap <i>turnover</i>                  |
| (2024)            | <i>Balance</i> memiliki     |                                           | <i>intention</i> .                        |
|                   | peran?                      |                                           | <i>Work-life balance</i> tidak            |
|                   |                             |                                           | berpengaruh positif                       |
|                   |                             |                                           | terhadap <i>turnover</i>                  |
|                   |                             |                                           | <i>intention</i> .                        |
| Chandra Adi       | Pengaruh <i>Workload</i>    | X <sub>1</sub> : <i>Workload</i>          | <i>Workload</i> , <i>job insecurity</i> , |
| Pratama (2024)    | dan <i>Job Insecurity</i>   | X <sub>2</sub> : <i>Job Insecurity</i>    | dan <i>work-life balance</i>              |
|                   | terhadap <i>Turnover</i>    | Y: <i>Turnover Intention</i>              | berpengaruh terhadap                      |
|                   | <i>Intention</i> dengan     | Z: <i>Work-Life Balance</i>               | <i>turnover intention</i> .               |
|                   | <i>Work-Life Balance</i>    |                                           | <i>Work-life balance</i>                  |
|                   | sebagai Mediasi             |                                           | memediasi pengaruh                        |
|                   | (Studi Kasus pada PT        |                                           | <i>workload</i> dan <i>job</i>            |
|                   | X).                         |                                           | <i>insecurity</i> terhadap                |
|                   |                             |                                           | <i>turnover intention</i> .               |

Lanjutan Tabel 2.1

| Nama Peneliti                                                                             | Judul Penelitian                                                                                                                                                                     | Variabel Penelitian                                                                                                                               | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ahmad Shobirin,<br>Dian Marlina<br>Verawati & Axel<br>Giovanni (2023)                     | Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> dan <i>Workload</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Work-Life Balance</i> sebagai Mediasi (Studi Empiris pada Pt Putra Albasia Mandiri). | X <sub>1</sub> : <i>Self-Efficacy</i><br>X <sub>2</sub> : <i>Workload</i><br>Y: <i>Turnover Intention</i><br>Z: <i>Work-Life Balance</i>          | <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>work-life balance</i> .<br><i>Workload</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>turnover intention</i> .<br>Pengaruh tidak langsung <i>Workload</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Work-Life Balance</i> hanya terbukti signifikan pada karyawan dengan <i>Self-Efficacy</i> tinggi. |
| Anastasya Br<br>Ginting, Annio<br>Indah Lestari<br>Nasution &<br>Laylan Syafina<br>(2023) | Pengaruh <i>Job Insecurity</i> , Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i> di Madrasah Aliyah Negeri Karo.                                           | X <sub>1</sub> : <i>Job Insecurity</i><br>X <sub>2</sub> : Kepuasan Kerja<br>X <sub>3</sub> : Komitmen Organisasi<br>Y: <i>Turnover Intention</i> | <i>Job insecurity</i> tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .<br>Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .                                                                                                              |

Lanjutan Tabel 2.1

| Nama Peneliti                                         | Judul Penelitian                                                                                                                                                                                           | Variabel Penelitian                                                                                                                                       | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finisia Stifie<br>Sangian &<br>Yupiter Gulo<br>(2022) | Pengaruh<br>Ketidakamanan<br>Kerja, Kepuasan<br>Kerja, dan Komitmen<br>Organisasional<br>terhadap <i>Turnover<br/>Intention</i> .                                                                          | X <sub>1</sub> : Ketidakamanan<br>Kerja<br>X <sub>2</sub> : Kepuasan Kerja<br>X <sub>3</sub> : Komitmen<br>Organisasional<br>Y: <i>Turnover Intention</i> | Ketidakamanan kerja,<br>kepuasan kerja, dan<br>komitmen organisasional<br>berpengaruh signifikan<br>dan positif terhadap<br><i>turnover intention</i> .                                                                                                             |
| Agusthina<br>Risambessy<br>(2021)                     | Pengaruh<br>Ketidakamanan Kerja<br>dan Beban Kerja<br>terhadap <i>Turnover<br/>Intention</i> dengan<br>Komitmen Organisasi<br>sebagai Variabel<br>Mediasi: Studi Kasus<br>pada Alfa Midi di<br>Kota Ambon. | X <sub>1</sub> : Ketidakamanan<br>Kerja<br>X <sub>2</sub> : Beban Kerja<br>Y: <i>Turnover Intention</i><br>Z: Komitmen Organisasi                         | Ketidakamanan kerja<br>dan beban kerja<br>berpengaruh negatif<br>terhadap komitmen<br>organisasi dan <i>turnover<br/>intention</i> .<br>Komitmen organisasi<br>memediasi hubungan<br>ketidakamanan kerja dan<br>beban kerja terhadap<br><i>turnover intention</i> . |



Lanjutan Tabel 2.1

| Nama Peneliti     | Judul Penelitian                                                                                                 | Variabel Penelitian                    | Hasil Penelitian                                                                                                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hazrulta Aulia,   | Analisis Lingkungan                                                                                              | X <sub>1</sub> : Lingkungan Kerja      | Lingkungan kerja dan                                                                                                                                  |
| Pristiyono, Rizki | Kerja dan <i>Job</i>                                                                                             | X <sub>2</sub> : <i>Job Insecurity</i> | <i>job insecurity</i>                                                                                                                                 |
| Syahputra,        | <i>Insecurity</i> terhadap                                                                                       | Y: <i>Turnover Intention</i>           | berpengaruh positif                                                                                                                                   |
| Zuriani Zuriani & | <i>Turnover Intention</i>                                                                                        | Z: <i>Work-Life Balance</i>            | terhadap <i>turnover</i>                                                                                                                              |
| Desmawati         | dengan <i>Work-Life</i>                                                                                          |                                        | <i>intention</i> .                                                                                                                                    |
| Hasibuan (2021)   | <i>Balance</i> sebagai<br>Variabel Moderating<br>pada Pt. Kereta Api<br>Indonesia Stasiun<br>Besar Rantauprapat. |                                        | <i>Work-life balance</i> tidak<br>memoderasi pengaruh<br>lingkungan kerja dan <i>job</i><br><i>insecurity</i> terhadap<br><i>turnover intention</i> . |

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

### 2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada dasarnya adalah peta logika yang membantu peneliti memahami bagaimana berbagai variabel dalam penelitian saling berhubungan. Fungsi utamanya adalah memberikan gambaran yang jelas mengenai keterkaitan antara teori dan masalah yang sedang diteliti, sehingga alur penelitian menjadi lebih terarah. Dengan adanya kerangka ini, peneliti dapat menyederhanakan konsep-konsep yang rumit menjadi sebuah model yang logis untuk menggambarkan apa saja yang akan diukur dan bagaimana setiap bagian tersebut saling memengaruhi satu sama lain.

Kerangka konseptual merupakan sebuah struktur yang menggambarkan unsur-unsur di dalam objek penelitian berdasarkan asumsi teoretis tertentu (Priadana & Sunarsi, 2021). Kerangka berpikir juga dipahami sebagai model konseptual mengenai bagaimana sebuah teori berkaitan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting dalam penelitian (Sugiono, 2019).

Hal ini dipertegas dengan pandangan bahwa kerangka teoretis merupakan cara peneliti membangun pemahaman logis atas hubungan antar-faktor yang menjadi inti masalah (Sekaran & Bougie, 2016). Secara operasional, kerangka ini berfungsi sebagai "lensa" atau sudut pandang yang menuntun peneliti untuk menentukan variabel mana saja yang paling relevan untuk diteliti dalam suatu studi (Creswell & Creswell, 2018).

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun untuk memetakan alur logika mengenai bagaimana tekanan di lingkungan kerja dapat mendorong keinginan

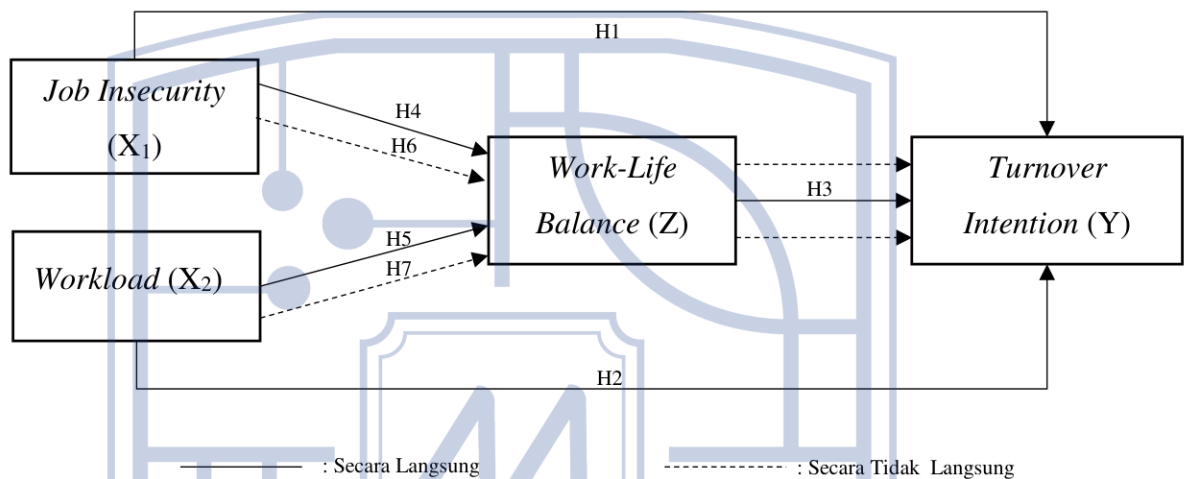
seorang pegawai untuk meninggalkan organisasinya. Secara mendasar, penelitian ini melihat bahwa munculnya niat untuk berpindah kerja tidak terjadi begitu saja, melainkan dipicu oleh beberapa faktor yang dirasakan oleh pegawai, khususnya Generasi Z.

Faktor pertama yang menjadi perhatian adalah *job insecurity*, yang berfokus pada kondisi psikologis pegawai terkait stabilitas posisi mereka. Ketidakpastian kerja di era modern telah meluas menjadi kecemasan terhadap penurunan kualitas kondisi kerja serta munculnya rasa takut jika kemampuan profesional yang dimiliki tidak lagi relevan akibat perubahan teknologi yang sangat pesat (Meyer & Schneider, 2021). Ketika seorang pegawai merasa masa depannya di perusahaan tidak lagi terjamin, muncul kecemasan mendalam yang memicu keinginan untuk mencari organisasi lain yang dianggap lebih stabil dan menjanjikan.

Kondisi tersebut sering kali diperparah oleh tekanan dari *workload* atau beban kerja yang harus dihadapi pegawai setiap hari. Beban kerja merupakan sekumpulan aktivitas fisik, mental, maupun sosial yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu (Koesomowidjojo, 2021). Apabila beban ini diberikan secara berlebihan tanpa mempertimbangkan kemampuan pegawai, maka kelelahan fisik dan mental yang dihasilkan akan menjadi alasan nyata bagi mereka untuk segera berhenti dan mencari pekerjaan baru yang lebih manusiawi.

Namun, penelitian ini menawarkan sudut pandang bahwa tekanan dari ketidakpastian kerja dan beban kerja yang berat tidak selalu langsung berujung pada keputusan untuk keluar jika pegawai memiliki *work-life balance* yang baik. Variabel ini merupakan kondisi seimbang antara tanggung jawab dalam pekerjaan dengan peran di kehidupan pribadi, seperti keluarga dan aktivitas sosial (Soelistya, 2023). Dalam kerangka ini, keseimbangan kehidupan kerja berperan sebagai jembatan penengah; artinya, meski tekanan kerja tinggi, pegawai mungkin tetap memilih untuk bertahan jika mereka merasa perusahaan masih memberikan ruang yang cukup untuk menikmati kehidupan pribadi mereka.

Sebagai kesimpulan dari uraian di atas, peneliti merumuskan sebuah model hubungan untuk melihat sejauh mana pengaruh *job insecurity* ( $X_1$ ) dan *workload* ( $X_2$ ) terhadap *turnover intention* ( $Y$ ) melalui *work-life balance* ( $Z$ ) sebagai variabel mediasi. Alur hubungan antarvariabel tersebut secara sistematis dapat digambarkan pada bagan kerangka konseptual sebagai berikut:



Sumber: Data diolah peneliti (2026)

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Gambaran kerangka konseptual di atas menjelaskan hubungan antarvariabel yang ditunjukkan melalui 2 garis berbeda. Garis lurus pada gambar menunjukkan pengaruh langsung pada tiap variabel bebas (*job insecurity* & *workload*) terhadap variabel terikat (*turnover intention*) dan variabel mediasi (*work-life balance*). Garis putus putus pada gambar menunjukkan pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi (*work-life balance*) sebagai mediasi pengaruh antara tiap variabel bebas (*job insecurity* & *workload*) terhadap variabel terikat (*turnover intention*).

## 2.4. Pengembangan Hipotesis

Dalam sebuah penelitian kuantitatif, perumusan hipotesis merupakan tahapan krusial yang menjembatani antara teori dengan pembuktian di lapangan. Secara konseptual, hipotesis dapat dimaknai sebagai prediksi logis atau simpulan awal mengenai hasil penelitian yang diharapkan. Dugaan ini tidak muncul secara sembarang, melainkan hasil dari penalaran mendalam terhadap literatur yang ada. Karena kebenarannya belum teruji oleh data nyata, hipotesis berfungsi sebagai panduan sementara yang arahnya akan ditentukan melalui analisis statistik nantinya.

Landasan teoretis mengenai jawaban sementara ini didukung oleh pandangan dari beberapa ahli. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang disusun berdasarkan landasan teori relevan, namun tetap memerlukan pengujian lebih lanjut melalui fakta empiris (Sugiono, 2019). Dalam konteks pemodelan jalur, hipotesis dipahami sebagai prediksi spesifik mengenai hubungan antar variabel laten, di mana pengujiannya sangat bergantung pada signifikansi statistik dari koefisien jalur yang dihasilkan (Hair et al., 2022). Sebagai sebuah proposisi atau dugaan teoritis, hipotesis bersifat tentatif mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih. Oleh karena itu, hipotesis harus diuji secara empiris dengan data lapangan guna memastikan apakah hubungan yang diprediksi tersebut didukung oleh fakta yang ada atau tidak (Ghozali, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah dugaan ilmiah yang berfungsi sebagai jawaban sementara sebelum dibuktikan oleh data nyata di lapangan. Sifatnya masih bersifat praduga karena dibangun atas dasar teori, sehingga diperlukan pengujian statistik untuk memastikan kebenarannya. Dalam penelitian ini, hipotesis menjadi acuan untuk melihat bagaimana variabel-variabel yang diteliti saling berkaitan dan menentukan apakah dugaan awal tersebut sejalan dengan kenyataan yang ditemukan saat pengumpulan data.

#### **2.4.1. Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention***

*Job insecurity* dapat diartikan sebagai sumber stres yang signifikan bagi karyawan, di mana muncul perasaan terancam akan keberlanjutan status pekerjaan mereka di luar kehendak pribadi (De Witte et al., 2021). Dalam konteks kerja kontemporer, cakupan *job insecurity* tidak lagi terbatas pada kekhawatiran kehilangan pekerjaan secara tradisional, melainkan telah meluas hingga mencakup kecemasan terhadap penurunan kualitas kondisi kerja serta terkikisnya kompetensi profesional akibat perubahan teknologi yang pesat (Meyer & Schneider, 2021). Bagi karyawan Generasi Z yang sangat memprioritaskan stabilitas dan fleksibilitas, ketidakpastian semacam ini dapat memicu tekanan psikologis dan stres kronis. Pada akhirnya, perasaan tidak aman yang berkepanjangan ini mendorong peningkatan niat mereka untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) demi mencari kepastian karier yang lebih baik. Pernyataan ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan *job insecurity* berpengaruh terhadap *turnover intention* (Sangian &



Gulo, 2022). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diambil pada penelitian ini adalah:

**H<sub>1</sub>:** Terdapat pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* pegawai Gen Z Universitas Mikroskil.

#### **2.4.2. Pengaruh *Workload* terhadap *Turnover Intention***

Beban kerja merupakan bentuk upaya yang harus dikerahkan oleh seorang pekerja untuk menyelesaikan seluruh tanggung jawab pekerjaannya (Nadia et al., 2023). Sejalan dengan penjelasan yang menyatakan bahwa beban kerja adalah persepsi karyawan mengenai rangkaian aktivitas yang harus dituntaskan dalam jangka waktu tertentu, termasuk upaya mental dalam menghadapi berbagai permasalahan di lingkungan kerja (Budiasa, 2021). Ketika karyawan dihadapkan pada beban kerja yang berlebihan, mereka cenderung mengalami tekanan psikologis seperti stres, kelelahan fisik, hingga ketidakpuasan kerja. Akumulasi dari kondisi negatif ini pada akhirnya memicu niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) demi mencari lingkungan kerja yang menawarkan tuntutan beban kerja yang lebih wajar dan seimbang. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan *workload* berpengaruh terhadap *turnover intention* (Regito, 2024). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diambil pada penelitian ini adalah:

**H<sub>2</sub>:** Terdapat pengaruh *Workload* terhadap *Turnover Intention* pegawai Gen Z Universitas Mikroskil.

#### **2.4.3. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention***

*Work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyelaraskan tanggung jawab di kantor dengan urusan di luar kantor seperti keluarga, hobi, dan kesehatan sehingga seluruh dimensi kehidupan dapat berjalan secara harmonis tanpa adanya ketimpangan (Kasmir, 2016). Sejalan dengan hal tersebut, *work-life balance* merupakan suatu keadaan di mana seseorang mampu mengelola tuntutan profesional dan personal secara efektif tanpa harus mengorbankan salah satunya (Saputra & Masdupi, 2025). Bagi karyawan Generasi Z, kemampuan untuk menjaga keseimbangan di kedua ranah ini menjadi faktor krusial yang membangun loyalitas terhadap perusahaan; ketika mereka merasa kehidupan pribadinya tetap terjaga, keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) akan cenderung

menurun secara signifikan. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan *work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* (Hamami & Wulandaru, 2025). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diambil pada penelitian ini adalah:

**H<sub>3</sub>:** Terdapat pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* pegawai Gen Z Universitas Mikroskil.

#### **2.4.4. Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Work-Life Balance***

*Job insecurity* menciptakan kondisi ketidakpastian yang dapat mengganggu kemampuan karyawan dalam mengalokasikan waktu dan energi secara seimbang antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadi. Rasa takut akan kehilangan pekerjaan sering kali memaksa karyawan untuk selalu tersedia secara fisik maupun mental guna menunjukkan performa dan loyalitas, yang pada akhirnya mengaburkan batas antara ranah kerja dan urusan personal. Kondisi tersebut memicu tekanan psikologis yang signifikan, sehingga kualitas *work-life balance* karyawan cenderung mengalami penurunan akibat dominasi pekerjaan yang berlebihan terhadap ruang kehidupan pribadi mereka. Pernyataan ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh terhadap *work-life balance* (Begum et al., 2025). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diambil pada penelitian ini adalah:

**H<sub>4</sub>:** Terdapat pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Work-Life Balance* pegawai Gen Z Universitas Mikroskil.

#### **2.4.5. Pengaruh *Workload* terhadap *Work-Life Balance***

Beban kerja yang tinggi secara signifikan dapat menguras sumber daya waktu dan energi karyawan, yang pada akhirnya membatasi ruang untuk kehidupan di luar lingkungan kerja. Fenomena ini sering kali terlihat pada pegawai Generasi Z yang dibebani tugas berlebih; mereka cenderung terpaksa membawa pekerjaan ke ranah domestik sehingga batasan antara peran profesional dan personal menjadi kabur. Tuntutan pekerjaan yang melampaui kapasitas ini tidak hanya mengurangi jatah waktu istirahat dan aktivitas pribadi secara langsung, tetapi juga memicu terjadinya konflik peran antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Kondisi tersebut pada gilirannya menyebabkan penurunan kualitas *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi. Pernyataan ini didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang

menyatakan bahwa *workload* berpengaruh terhadap *work-life balance* (Latama et al., 2022). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diambil pada penelitian ini adalah:

**H<sub>5</sub>:** Terdapat pengaruh *Workload* terhadap *Work-Life Balance* pegawai Gen Z Universitas Mikroskil.

#### **2.4.6. Pengaruh *Work-Life Balance* dalam memediasi hubungan antara *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention***

Tingginya tingkat *job insecurity* atau ketidakpastian kerja dapat secara signifikan menurunkan kualitas *work-life balance* karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan niat berpindah kerja (*turnover intention*). Fenomena ini jamak ditemui pada karyawan Generasi Z yang merasa posisi pekerjaannya tidak aman; mereka cenderung bekerja melampaui batas normal demi membuktikan nilai diri, sehingga mengorbankan waktu dan energi untuk kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan antara urusan pekerjaan dan privasi inilah yang menjadi faktor penghubung atau mediator utama yang menjelaskan mengapa rasa tidak aman dalam bekerja dapat mendorong seseorang untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, *job insecurity* tidak hanya memicu keinginan keluar secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui terganggunya stabilitas kesejahteraan hidup karyawan tersebut. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Pratama, 2024). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diambil pada penelitian ini adalah:

**H<sub>6</sub>:** Terdapat pengaruh *Work-Life Balance* dalam memediasi hubungan antara *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* pegawai Gen Z Universitas Mikroskil.

#### **2.4.7. Pengaruh *Work-Life Balance* dalam memediasi hubungan antara *Workload* terhadap *Turnover Intention***

Beban kerja yang melampaui kapasitas dapat secara signifikan menurunkan tingkat *work-life balance* karyawan karena terkurasnya sumber daya waktu dan energi yang seharusnya dialokasikan untuk kehidupan pribadi. Kondisi keseimbangan yang terganggu ini kemudian menjadi pemicu bagi karyawan, khususnya dari kalangan Generasi Z, untuk memiliki niat berpindah kerja (*turnover intention*) yang lebih tinggi. Dengan kata lain, *work-life balance* berperan sebagai jembatan atau faktor penjelas mengapa tekanan beban kerja yang berat pada akhirnya mendorong keinginan

seseorang untuk meninggalkan perusahaan demi mencari lingkungan kerja yang lebih sehat. Pernyataan ini sejalan dengan hasil dari penelitian yang telah dilakukan (Nitte et al., 2025). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diambil pada penelitian ini adalah:

**H7:** Terdapat pengaruh *Work-Life Balance* dalam memediasi hubungan antara *Workload* terhadap *Turnover Intention* pegawai Gen Z Universitas Mikroskil.

