



## Pengaruh *Work-Life Balance*, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap *Turnover Intention* di PT. Petro Jasa Energi

Octa Nilam Lukkita Aga\*

Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Program Pasca Sarjana UBJ, Bekasi, Indonesia, email:

[octanilam@gmail.com](mailto:octanilam@gmail.com)

\*Corresponding Author: Octa Nilam Lukkita Aga

**Abstract:** *This research aims to prove the analysis of the influence of work-life balance and career development variables on turnover intention with job satisfaction as an intervening variable in PT employees. Petro Energy Services. This sampling used a simple random sampling technique with a total of 200 employees determined by the Slovin formula. Measurements in the questionnaire used a 5-point Likert scale. The data analysis technique in this research uses the IBM SPSS v26 software application with the path analysis method. The analysis used in this research includes validity test, reliability test, normality test, coefficient of determination test, F test, t test, and Sobel test to determine the mediation effect.*

**Keywords:** *Work-Life Balance, Career Development, Motivation, Turnover Intention, Path Analysis*

**Abstrak:** Penelitian ini untuk membuktikan analisis pengaruh variabel *work-life balance*, pengembangan karir dan motivasi terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Petro Jasa Energi. Pengambilan sampel ini menggunakan teknik *simple random sampling* dengan jumlah sebesar 200 karyawan yang ditentukan dengan rumus Slovin. Pengukuran dalam kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 butir. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi software IBM SPSS v26 dengan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji koefisien determinasi, uji F, uji t, dan uji sobel untuk menentukan efek mediasi.

**Kata Kunci:** *Work-Life Balance, Pengembangan Karir, Motivasi, Turnover Intention, Analisis Jalur*

### PENDAHULUAN

Dari beberapa faktor yang dimiliki, sumber daya manusia merupakan faktor penting yang harus dimiliki dan dikelola secara maksimal. Bahkan kini perusahaan menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang memegang peranan penting dalam

suatu keberhasilan perusahaan. Karena pada dasarnya manusia lah yang mengoperasikan segala faktor sumber daya lainnya yang dimiliki perusahaan. Dan dalam perkembangannya perusahaan selalu dihadapkan dengan persaingan. Untuk bisa menghadapi persaingan, maka perusahaan harus memiliki keunggulan-keunggulan kompetitif, khususnya di sumber daya manusia nya.

Dilihat dari fenomena *turnover* yang tinggi di masa Covid-19. Ternyata Indonesia juga mengalami permasalahan yang tinggi dalam hal *turnover*. Pernyataan tersebut berdasarkan hasil penelitian oleh Hay Group tahun 2013-2014 menyatakan bahwa Indonesia menempati negara tingkat *turnover* tertinggi ketiga mencapai mencapai 25,8%, Kapoor dalam (Wicaksono, 2020). Hasil penelitian lain oleh (Gutmann, 2016) juga menunjukkan bahwa Indonesia menjadi negara lima besar yang memiliki tingkat tertinggi kasus *voulantary turnover* di Dunia dengan mencapai 15,8% dan menempati posisi keempat setelah Romania (16,5%), Venezuela (16,7%), dan Argentina (16,8%), sedangkan posisi terakhir di tempati oleh negara Filipina (15,5%).

Dari kasus tinggi nya tingkat fenomena *turnover* Indonesia yang tinggi, sebenarnya fenomena *turnover* bukanlah hal yang baru dan biasa terjadi di dunia manajemen, namun fenomena ini menjadi isu penting di bidang manajemen hubungan industrial di seluruh dunia yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya, Zahra, dkk (2018). Ini dikarenakan bahwa perusahaan yang memiliki tingkat *turnover* yang tinggi akan mengalami penurunan produktivitas kinerja perusahaan yang otomatis perusahaan kehilangan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan (Saklit, 2017). Dampak lainnya dari adanya tingkat *turnover* yang tinggi yaitu, perusahaan akan mengeluarkan berbagai biaya dan disebut dengan *turnover cost* (Firdaus, 2017). Selain itu, *turnover* juga akan menciptakan ketidakstabilan dan kepastian terhadap kondisi tenaga kerja (Saklit, 2017).

Selain *turnover*, terdapat fenomena yang biasa terjadi di dunia manajemen yaitu, fenomena *turnover intention*. Namun, *turnover intention* memiliki dampak yang lebih besar daripada *turnover* (Suyono et al., 2020). Dimana karyawan tersebut masih tetap bekerja, namun dirinya sudah tidak lagi memiliki motivasi kerja, kurang fokus dalam melakukan pekerjaan, hati nya sudah tidak di perusahaan dan dirinya hanya tinggal menunggu waktu untuk pindah ke perusahaan lain, dan ini akan berdampak buruk bagi perusahaan (Suyono et al., 2020). *Turnover intention* merupakan keinginan atau niat seseorang untuk keluar dari organisasi/perusahaan. *Turnover intention* di masa yang akan datang di sebuah perusahaan dapat diramal dengan melihat dari tingkat tinggi rendahnya *turnover* di sebuah perusahaan (Putra & Mujiati, 2019). Maka, dengan begitu perusahaan yang memiliki tingkat *turnover* yang tinggi biasanya memiliki indikasi permasalahan *turnover intention* pada karyawannya.

Lalu, untuk menekan tingkat *turnover* dalam sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan melihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* (Afnisyah & Aulia, 2021). Salah satunya adalah dengan meningkatkan Motivasi karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Rijasawitri & Suana, 2020) yang menyatakan bahwa Motivasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* yang dimana apabila tingkat Motivasi tinggi maka tingkat *turnover intention* rendah. Motivasi merupakan suatu perasaan positif sebagai bentuk dari hasil evaluasi atas output yang dihasilkan dengan output yang diharapkan, Herzberg dalam (Busro, 2018:101).

Untuk mempertahankan karyawan banyak perusahaan dan manajer sumber daya manusia mengeluarkan kebijakan menaikkan gaji atau tunjangan untuk karyawan namun ternyata banyak juga karyawan yang keluar dari perusahaan karena alasan non-financial. Hasil Survey Tower Watson (2013) dalam (Dyastuti & Sarsono, 2020) menyatakan bahwa sebanyak 80% karyawan resign (berhenti) karena alasan berupa non- finansial, dengan macam-macam bentuk seperti: hubungan dengan atasan, hubungan dengan pelanggan (customer), hubungan dengan rekan kerja, karyawan yang tidak memiliki ruang untuk mengembangkan karirnya, lingkungan kerja yang tidak mendukung, tantangan kerja baru, dsb.

Terkait fenomena permasalahan *work-life balance* terjadi juga pada PT. GOS Indoraya yang merupakan salah satu perusahaan jasa penyedia Outsource Solution di Indonesia dan perusahaan ini bergerak dalam bidang Penyediaan dan Pengelolaan Tenaga Kerja. Berdasarkan hasil wawancara oleh Bapak Erwin selaku Head Culture & Communication divisi HRM menyatakan bahwa secara umum perusahaan telah menerapkan program *work-life balance* ini diwujudkan dalam bentuk memberikan jaminan kesehatan karyawan dalam bentuk BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan. Selain itu, perusahaan juga menerapkan jam kerja yang lebih sedikit hanya 6 jam per hari dari jam 09.00 – 15.00.

Berdasarkan latar Belakang di atas maka penulis tertarik mengambil judul penelitian tentang “PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”.

## **METODE**

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif merupakan data yang bukan berbentuk angka dan sedangkan data kuantitatif merupakan jenis data berupa informasi dalam bentuk angka-angka.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuisioner yang akan diberikan kepada responden untuk direspon berkaitan dengan variabel penelitian yang digunakan, diantaranya *work-life balance*, pengembangan karir, *turnover intention*, dan Motivasi. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui jurnal, buku, atau artikel terkait dengan variabel penelitian

Analisis deskriptif merupakan bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel. Uji statistic dalam analisis deskriptif bertujuan untuk menguji hipotesis (penyataan sementara) dari penelitian yang bersifat deskriptif (Siregar, 2017: 126).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Berdasarkan latar belakang, tujuan dan metode, maka hasil artikel ini adalah sebagai berikut:

### **Y1**

Penulis : Purwatiningsih, E., & Sawitri, H. S. R. (2021)

Judul : *Analysis On The Effect Of Work- Life Balance And Career Development On Turnover Intention For Millennial Generations*

Hasil: Hasil dari tinjauan literatur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif *work life balance* dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* generasi milenial untuk berganti pekerjaan.

### **X1**

Penulis : Jeffrey H. Greenhaus,<sup>a,\*</sup> Karen M. Collins,<sup>b</sup> and Jason D. Shaw<sup>c</sup> (2003)

Judul : *The relation between work– family balance and quality of life*

Hasil : Individu yang menginvestasikan banyak waktu dalam pekerjaan dan keluarga gabungan mereka peran, mereka yang menghabiskan lebih banyak waktu untuk keluarga daripada pekerjaan mengalami kualitas hidup yang lebih tinggi daripada individu seimbang yang, pada gilirannya, mengalami kualitas hidup yang lebih tinggi daripada mereka yang menghabiskan lebih banyak waktu untuk bekerja daripada keluarga.

## X2

Penulis: Muhammad Dedi Syahputra dan Hasrudy Tanjung (2020)

Judul: Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan  
Hasil : Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Secara parsial pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan secara simultan kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

## X3

Penulis : Susilo, J., & Satria, I. G. B. H. (2019)

Judul : Pengaruh Motivasi Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak

Hasil : Hasil pengujian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, serta Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention melalui mediasi komitmen organisasional.

## Pembahasan

Berdasarkan Kajian teori maka pembahasan artikel *literature review ini* adalah melakukan review artikel yang relevan, analisis pengaruh antar variabel dan membuat konseptual berfikir rencana penelitian:

Berdasarkan hasil penelitian maka pembahasan artikel *ini* adalah melakukan review artikel yang relevan, analisis pengaruh antar variabel dan membuat konseptual berfikir rencana penelitian:

### **Keterkaitan *Work-Life Balance* dengan *Turnover Intention***

*Work-life balance* menjadi salah satu faktor untuk mengurangi tingkat *turnover*. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Purwatiningsih & Sawitri, 2021) berjudul “Analysis On The Effect of *Work-life balance* and Career Development on *Turnover Intention* For Millennial Generations” yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian lain oleh (Prayogi et al., 2019) juga menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut dikatakan bahwa apabila tingkat *work-life balance* karyawan tinggi maka tingkat *turnover* dalam sebuah perusahaan akan rendah.

Menurut (Jaharuddin & Zainol, 2019) saat ini sudah banyak perusahaan mengembangkan strategi untuk menghindari adanya *work- life conflict* (ketidakmampuan untuk membagi waktu antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi) seperti, menghargai jam kerja yang lebih dan komitmen organisasi. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rodríguez-Sánchez et al., 2020) yang berjudul “Investing Time and Resources for *Work-Life Balance*: The Effect on Talent Retention” yang menyatakan bahwa *work-life balance* menjadi strategi dalam mempertahankan SDM di sebuah perusahaan di era globalisasi saat ini.

### **Keterkaitan Pengembangan Karir dengan *Turnover Intention***

Dalam menghadapi persaingan dan tantangan di masa yang akan datang, perusahaan harus menyadari bahwa maju atau tidaknya perusahaan bergantung pada SDM yang kompetitif (Dyastuti & Sarsono, 2020).

Dengan demikian bahwa perusahaan perlu melaksanakan program pembinaan karir yang berkelanjutan guna menciptakan dan mempertahankan sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Dyastuti & Sarsono, 2020) yang berjudul “Pengembangan Karir dan Intensi *Turnover* Karyawan Millennial di PT. TEY Yogyakarta” menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan secara parsial terhadap intensi *turnover*. Hasil penelitian lain oleh (Olivia et al., 2020) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Dengan begitu, berdasarkan hasil penelitian tersebut pengembangan karir sangat penting karena dapat membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka melalui program perencanaan karir. Selain itu, pengembangan karir bertujuan untuk menarik, mempertahankan dan sekaligus memotivasi karyawan untuk bisa memiliki semangat kerja yang lebih baik sehingga dengan begitu akan berbanding lurus dengan produktifitas yang maju.

### **Keterkaitan Motivasi dengan *Turnover Intention***

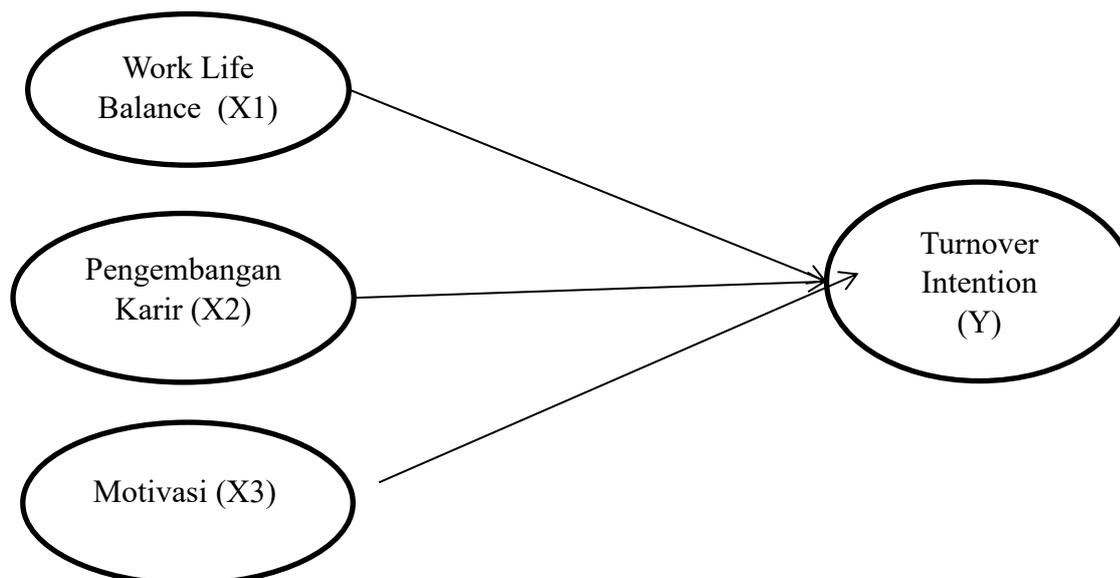
Motivasi merupakan bentuk perasaan yang bersifat positif dalam hal menyukai dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan bersifat individual dimana setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda. Sedangkan *turnover intention* merupakan perilaku seseorang untuk niat berpindah. *Turnover intention* ini akan berubah pada fenomena *turnover* atau berhenti/keluar dari perusahaan.

Untuk mengurangi tingkat *turnover* dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* (Afnisya'id & Aulia, 2021). Salah satunya adalah dengan meningkatkan Motivasi karyawan. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Stefanie, Martha Trimurti Wonowijoyo, 2018) yang berjudul “Pengaruh Organizational Commitment dan Motivasi Terhadap *Turnover Intention* di PT. Kediri Matahari Corn Mills” yang menyatakan bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan secara negatif terhadap *turnover intention* di PT. Kediri Matahari Corn Mills.

Hasil penelitian lain oleh (Susilo & Satrya, 2019) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap *Turnover Intention* yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak” menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, pembahasan dan penelitian relevan, maka di perolah rerangka konseptual artikel ini seperti gambar di bawah ini.



**Gambar 1: Kerangka Konseptual**

Berdasarkan gambar rerangka konseptual di atas, maka: Work Life Balance, Pengembangan Karir, dan Motivasi berpengaruh terhadap Turnover Intention. Selain dari tiga variabel exogen yang mempengaruhi Turnover Intention, masih banyak variable lain, diantaranya adalah:

- 1) Personality Job-fit (Robbins, 2021)
- 2) Group Cohesiveness (Chaplin, 2008)
- 3) Stres Kerja (Gibson, 2000)

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan tujuan, hasil dan pembahasan maka kesimpulan artikel ini adalah untuk merumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya, yaitu: 1) Work Life Balance berpengaruh terhadap Turnover Intention; 2) Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Turnover Intention. dan 2) Motivasi berpengaruh terhadap Turnover Intention.

### **REFERENSI**

- Afnisyah, M. D., & Aulia, P. (2021). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention Karyawan Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta the Effect of Work-Life Balance on Employee Turnover Intention. *E-Proceeding of Management*, 8(5), 6548–6553.
- Agung, A. A. P., & Yuesti, A. (2019). *Metode Penelitian Bisnis Kuantitatif Dan Kualitatif Edisi Ke-1*.
- Dinni, N. T., & Soehari, T. D. (2020). Effect of Work Environment and Organizational Commitment on Sales Force Performance Mediated By Career Development. *Akademika*, 9(02), 195–213.
- Dyastuti, I. S., & Sarsono. (2020). Pengembangan Karir Dan Intensi Turnover Karyawan Millenial Di Pt Tey Yogyakarta. *Syntax Idea*, 2(6), 87–93.
- Endeka, R. F., Rumawas, W., & Tumbel, T. (2020). Work Life Balance dan Kompensasi terhadap Motivasi Karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang Kotamobagu. *Productivity*, 1(5), 436–440.
- Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM”Perusahaan*. UNHI Press.

- Masita, I. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention ( Studi Kasus Pada Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya Kabanjahe ). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 9(2), 1–14.
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 39–51.
- Purwatiningsih, E., & Sawitri, H. S. R. (2021). Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(15), 80–88.
- Stefanie, Martha Trimurti Wonowijoyo, S. R. T. (2018). Pengaruh Organizational Commitment dan Motivasi Terhadap Turnover Intention di PT. Kediri Matahari Corn Mills. *Agora*, 6(1), 1–9.
- Sumual, T. E. M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. R.A De. Rozarie.
- Susilo, J., & Satrya, I. G. B. H. (2019). Pengaruh Motivasi Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3700– 3730.
- Suyono, J., Eliyana, A., & Ratmawati, D. (2020). The nightmare of turnover intention for companies in Indonesia. *Opcion*, 36(91), 871–888.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295