

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah praktik perekrutan, seleksi, penempatan, dan pengelolaan karyawan dalam organisasi. Implementasinya dalam organisasi kebijakan dan strategi serta pegurusan sumber daya manusia dilakukan oleh Departemen SDM. Menurut Smith et al., (2018), sumber daya manusia adalah suatu proses dari sebuah organisasi untuk memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, dan mengorganisasikan hubungan relasi, kesehatan dan keselamatan, serta isu keadilan yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi.

Sehingga dapat dijelaskan secara umum bahwa MSDM adalah seni dan implementasi ilmu manajemen personel dengan penekanan pada aspek karyawan sebagai aset bisnis. Seperti halnya aset bisnis lainnya, tujuannya adalah untuk memanfaatkan karyawan secara efektif, mengurangi risiko dan mengoptimalkan tingkat pengembalian perusahaan atas investasi.

Pengelolaan personel perusahaan membutuhkan konsentrasi dan konsistensi serta kapasitas yang tinggi dalam operasinya. Mengelola manusia tidak sama dengan mengelola aset perusahaan lain yang tidak bernyawa. Jika pengelolaan aset tetap dan aset lainnya dapat dengan mudah diproyeksi, tidak demikian dengan aset manusia. Dinamika pengelolaan manusia membutuhkan keterampilan yang kompleks dan mumpuni.

Pengelolaan insani sebagai aset harus memperhatikan konsep psikologis yang terimplementasi dalam perilaku organisasi. Diantaranya adalah motivasi kerja, stres kerja dan keseimbangan kehidupan kerja yang mengacu pada keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan aktivitas kehidupan pribadi. Secara teori, implementasi WLB harus melibatkan pemahaman dan penanganan interaksi yang

kompleks dari berbagai faktor yang memengaruhi kemampuan dan kinerja seseorang pribadi secara efektif.

2.2. *Work-Life Balance (WLB)*

WLB menurut Wang et al., (2017) adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara peran profesional dan peran pribadi seseorang dimana hal ini merujuk pada upaya untuk mencapai proporsi yang sehat antara waktu dan energi yang dihabiskan untuk pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. WLB menjadi semakin penting karena banyak orang menyadari bahwa keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi WLB menurut Schweper et al., (2021) adalah:

- a. Adanya dukungan dan kebijakan dari atasan dan organisasi terkait dengan *work-life balance* dapat membantu karyawan untuk mencapai keseimbangan yang baik.
- b. Kemampuan individu dalam mengelola waktu dengan efektif dapat berkontribusi pada menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- c. Faktor keluarga seperti dukungan dari pasangan, tanggung jawab orang tua, dan peran dalam keluarga juga berperan dalam menciptakan *work-life balance*.
- d. Nilai pribadi dan prioritas dalam kehidupan juga memainkan peran penting dalam menentukan sejauh mana seseorang dapat mencapai *work-life balance*.
- e. Ambisi untuk pengembangan karir tertentu atau kebutuhan untuk mencapai tujuan karir tertentu juga dapat mempengaruhi sejauh mana seseorang dapat mencapai keseimbangan.
- f. Budaya perusahaan yang mendukung *work-life balance* dan memahami kebutuhan karyawan dapat berkontribusi pada penciptaan keseimbangan yang sehat.

- g. Kemampuan individu dalam mengelola stres dan tekanan dari pekerjaan juga memainkan peran dalam mencapai *work-life balance*.

Beberapa indikator utama dari WLB menurut Blokdyk (2020: p10) adalah:

- a. Waktu untuk keluarga dan rekreasi memastikan bahwa individu memiliki cukup waktu untuk berinteraksi dengan keluarga, teman, dan melakukan kegiatan rekreasi atau hobi yang mereka nikmati.
- b. Fleksibilitas pekerjaan memungkinkan karyawan untuk memiliki fleksibilitas dalam jam kerja atau lingkungan kerja, seperti bekerja dari rumah atau memiliki jam kerja yang lebih fleksibel.
- c. Manajemen stres mengembangkan strategi untuk mengelola stres yang mungkin timbul dari tekanan pekerjaan atau kehidupan pribadi.
- d. Kesehatan mental dan fisik memperhatikan kesehatan mental dan fisik, termasuk istirahat yang cukup, olahraga, dan kegiatan yang mendukung kesejahteraan secara keseluruhan.
- e. Pembagian tugas memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab di rumah dan di tempat kerja dibagi secara adil dan didukung oleh mitra atau rekan kerja.
- f. Pengelolaan waktu yang efektif mengembangkan keterampilan manajemen waktu untuk meningkatkan produktivitas dan menghindari beban kerja yang berlebihan.
- g. Komunikasi yang efektif membangun komunikasi yang efektif dengan atasan, rekan kerja, dan keluarga untuk menghindari konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan ekspektasi.

WLB bukanlah konsep yang bersifat statis, dan definisinya dapat bervariasi antarindividu. Setiap orang mungkin memiliki pendekatan yang berbeda terhadap mencapai keseimbangan ini, tergantung pada nilai-nilai pribadi, tanggung jawab, dan preferensi masing-masing.

Menurut Gagnano et al., (2020) berbagai elemen dalam *work life balance* dalam kehidupan seseorang adalah keseimbangan waktu, kualitas pribadi dan intensitas pekerjaan. Alokasi waktu kerja dan waktu pribadi yang diluangkan sehari-hari tentunya berpotensi menentukan tingkat keadaan psikologis dalam upaya

tercapainya *work life balance*. Dengan terjaganya keseimbangan psikologis kehidupan kerja dan kehidupan di luar kerja akan terus berjalan beriringan.

Hal berikutnya adalah keterlibatan yang mengacu pada komitmen atas partisipasi pada suatu aktivitas. Aktivitas ini dapat saja kegiatan seperti seni, olahraga maupun kegiatan yang melibatkan keluarga. Selanjutnya adalah kepuasan. Agar seseorang tetap pada kondisi yang seimbangan, manajemen perusahaan perlu untuk menjamin kepuasan kerja baik dari sisi internal diri maupun kebijakan perusahaan. Menurut Schwepker et al., (2021) dari kedua aspek ini kepuasan dan kenyamanan jadi aspek terakhir WLB. Karena kedua elemen inilah yang dominan berpengaruh pada tingkat stress seseorang.

WLB juga tidak hanya tergantung dari faktor internal, tapi juga terpengaruh faktor eksternal. Faktor eksternal yang paling berpengaruh tentunya lingkungan kerja. Rekan yang memiliki pemikiran positif tentunya akan sangat mendukung terbentuknya suasana kerja kondusif. Lingkungan kerja juga akan menentukan tingkat efektifitas kerja seorang pegawai. Namun faktor utama tercapainya WLB adalah internal seorang pegawai, baik dari segi fisik maupun mental (Karakas & Tezcan, 2019).

Huang et al., (2018) meneliti mengapa keseimbangan kehidupan kerja telah menjadi topik yang banyak dibahas dalam penelitian dan kebijakan. Ia meneliti lebih lanjut konsep keseimbangan dan implikasinya terhadap hubungan antara tempat kerja dan kehidupan pribadi. Penulis mengembangkan sebuah model yang menunjukkan penyebab, sifat dan konsekuensi dari keseimbangan kehidupan kerja yang dapat diterima. Beberapa penelitian lain juga dikutip untuk menunjukkan aspek-aspek terkait. Penelitian ini telah memberikan sketsa singkat tentang keseimbangan kehidupan kerja.

Selanjutnya Gragnano, et al., (2020) mempelajari tentang isu-isu utama yang berkaitan dengan keseimbangan kerja dan kehidupan dengan fokus khusus pada praktik-praktik dan tren mereka dalam bisnis perhotelan. Penelitian ini

mengungkapkan bahwa jam kerja yang panjang/tidak sosial, ketidakamanan kerja, peran yang tidak jelas, kurangnya kemandirian dan tekanan dari kehidupan berdampak negatif pada keseimbangan kehidupan kerja.

Para responden yang bekerja di sebuah hotel berbintang berfokus orientasi pada klien di lingkungan perkotaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun fleksibilitas dalam jadwal kerja dapat mengurangi konflik keseimbangan kehidupan kerja, jam kerja yang panjang dan jadwal yang tidak dapat diprediksi berdampak negatif pada kehidupan sosial karena jadwal kerja yang tidak sesuai dengan tanggung jawab keluarga. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa penerapan praktik keseimbangan kehidupan kerja di hotel masih dalam tahap awal, meskipun ada dukungan organisasi, seperti fleksibilitas waktu kerja, dari manajer hotel.

2.3 Stress Kerja

Stres kerja didefinisikan sebagai respons fisik dan emosional yang merugikan bahkan dapat berbahaya yang terjadi ketika persyaratan pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan, sumber daya atau kebutuhan pekerja Yousaf et al., (2020).

Menurut Smith et al., (2018) beberapa faktor yang dapat memicu stres kerja adalah:

- a. Tugas yang berlebihan atau beban kerja yang tidak proporsional dengan kapasitas individu
- b. Batas waktu yang ketat dan tuntutan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu singkat
- c. Ketidakpastian terkait dengan stabilitas pekerjaan, perubahan organisasi, atau perubahan peran pekerjaan.
- d. Kurangnya pemahaman tentang peran dan tanggung jawab dalam pekerjaan dapat menimbulkan kebingungan
- e. Kurangnya dukungan dari rekan kerja, atasan, atau lingkungan kerja.
- f. Pengalaman ketidakadilan atau diskriminasi di tempat kerja.
- g. Tidak jelasnya jalur karir atau kurangnya peluang pengembangan karir.

- h. Kesulitan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (WLB).
- i. Kondisi fisik yang tidak nyaman atau lingkungan kerja yang kurang baik.
- j. Rasa ketidakamanan terkait dengan ketidakpastian ekonomi atau ancaman keamanan pekerjaan.
- k. Kurangnya penghargaan dan pengakuan terhadap hasil
- l. Kesulitan dalam mengelola konflik interpersonal di tempat kerja

Beberapa indikator yang diusulkan oleh Karakaş & Tezcan (2019) dan digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Perubahan Perilaku seperti perubahan dalam pola tidur: kesulitan tidur, insomnia, atau tidur berlebihan. Perubahan dalam pola makan: menjadi makan berlebihan atau kehilangan nafsu makan. Perubahan dalam kebiasaan konsumsi: konsumsi alkohol, kafein, atau merokok yang meningkat.
- b. Perubahan Emosional seperti Irritabilitas dan Kesenjangan Emosional: Respons emosional yang tidak proporsional, mudah marah, atau kesulitan mengontrol emosi. Kecemasan atau depresi yang menunjukkan gejala kecemasan, depresi, atau perasaan cemas yang persisten.
- c. Fisik dan kesehatan gejala fisik yang tidak biasa: sakit kepala, gangguan pencernaan, nyeri otot, atau masalah kesehatan lain yang tidak dapat dijelaskan secara medis. Penurunan daya tahan tubuh: mudah sakit atau rentan terhadap infeksi.
- d. Perubahan dalam produktivitas dan kinerja ditunjukkan dengan penurunan produktivitas kesulitan untuk berkonsentrasi atau menyelesaikan tugas dengan efisien. Ketidakmampuan untuk mengelola tuntutan kerja: merasa kewalahan oleh tugas dan tanggung jawab.
- e. Hubungan interpersonal perubahan dalam hubungan kerja: konflik dengan rekan kerja atau atasan, isolasi sosial, atau penarikan diri dari interaksi sosial. Konflik dengan orang lain: kesulitan mempertahankan hubungan baik dengan keluarga atau teman.

- f. Kelelahan mental dan fisik: kelelahan yang berlebihan: merasa lelah secara terus-menerus meskipun istirahat yang cukup. Kehilangan energi dan motivasi: kurangnya motivasi atau minat terhadap pekerjaan.
- g. Ketidakpuasan kerja dan perasaan tidak nyaman dalam bekerja merasa tidak puas atau kecewa terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, atau pesimis terhadap perkembangan karier.
- h. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi kesulitan dalam mencapai WLB tidak dapat memisahkan dengan baik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Stres kerja berpengaruh pada kesehatan dan pekerjaan. Saat merasa stres, tubuh akan merespons dengan meningkatkan konsentrasi hormon stres dalam darah. Ketika tubuh terus menerus merespons tuntutan atau ancaman yang terus menerus, mekanisme penanggulangan akan terus bekerja secara berlebihan, yang lama kelamaan dapat merusak kesehatan. Penelitian menunjukkan bahwa stres kerja yang berlebihan dapat menyebabkan banyak masalah kesehatan jangka panjang, termasuk penyakit kardiovaskular, diabetes, melemahnya fungsi kekebalan tubuh, tekanan darah tinggi, gangguan muskuloskeletal, penyalahgunaan obat-obatan, depresi dan kecemasan Smith et al., (2018).

Stresor merupakan impulsif stres dimana kondisi lingkungan kerja menjadi alasan utama dari tuntutan fisik dan emosional karyawan. Stres kerja mungkin saja muncul dari internal perusahaan maupun dari eksternal perusahaan. Beberapa akibat stres kerja yang paling sering dirasakan oleh karyawan yaitu pada umumnya berasal dari intensitas pekerjaan yang terlalu tinggi, tidak mengerti terhadap aturan pekerjaan sehingga muncul stimulan berupa bosan pada pekerjaan.

Studi Karakaş & Tezcan (2019) berhasil menyajikan pemahaman hubungan stres dan pengaruhnya respons stres keadaan suasana hati pada karyawan perhotelan Australia. Di sini juga kepuasan kerja menunjukkan hubungan langsung dengan kondisi suasana hati yang menonjol, yaitu keceriaan dan

antusiasme. Di sisi lain pekerjaan, kepuasan kerja yang lebih rendah dikaitkan dengan kesengsaraan. Yousaf et al., (2020) menarik perhatian pada stres kerja di kalangan pekerja di industri jasa dan perhotelan. Penelitian ini lebih lanjut berfokus pada pemeriksaan persepsi mereka terhadap stres dan sikap mereka dalam mengelola stres. Penelitian ini juga bertujuan untuk memperluas cakupan analisis dengan menginvestigasi berbagai faktor pekerjaan, seperti beban kerja yang tinggi, hubungan antar pribadi dan faktor organisasi lainnya, yang dapat menyebabkan stres kerja di kalangan karyawan.

Selanjutnya Wang et al., (2017), dalam penelitiannya, mengusulkan model terintegrasi untuk pemberdayaan karyawan, pemasaran internal, kepemimpinan dan stres kerja. Temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak positif terhadap komitmen karyawan, namun tidak ada hubungan langsung dengan kinerja. Penelitian ini menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja. Selanjutnya, dengan menemukan tingkat Lee & Madera (2019) mengidentifikasi bahwa stres disebabkan oleh tempat kerja yang terus berubah. Temuan utama dari penelitian ini mengungkapkan bahwa stres ekstra-organisasi dan kelompok yang paling terpengaruh. Disarankan agar manajemen dapat mengurangi stres dengan melakukan berbagai program seperti tur kejuruan, program budaya, olahraga, kelas yoga dan meditasi, pertemuan, dan konseling.

2.4 Turnover Karyawan

Variabel ketiga dari penelitian ini berkaitan dengan studi yang dilakukan pada pergantian karyawan. Fokusnya adalah untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi perputaran karyawan dan bagaimana perputaran ini dapat mempengaruhi efisiensi organisasi.

Turnover karyawan menurut Tews et al., (2020) adalah pergantian atau perputaran karyawan perusahaan selama suatu periode waktu tertentu. Dalam konteks sumber daya manusia, *turnover* karyawan dapat terjadi karena berbagai alasan, termasuk resignasi sukarela, pensiun, pemutusan hubungan kerja, atau

pindah ke organisasi lain. Tingkat *turnover* karyawan sering diukur sebagai persentase dari total jumlah karyawan dalam organisasi.

Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan di suatu organisasi. Beberapa faktor tersebut antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif atau manajemen yang kurang mendukung dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan, dan buruknya komunikasi antara manajemen dan karyawan juga dapat menjadi faktor penting.
- b. Keselamatan dan keamanan dalam kondisi kerja yang tidak memadai dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bekerja. Misalnya kekurangan fasilitas, kebisingan, atau kondisi lingkungan yang tidak sehat dapat memengaruhi.
- c. Kurangnya peluang pengembangan dan penilaian kinerja dapat membuat karyawan merasa tidak dihargai atau tidak memiliki kesempatan untuk berkembang dalam organisasi.
- d. Sistem penilaian kinerja dan penggajian yang tidak adil atau tidak jelas dapat menyebabkan *turnover* karyawan.
- e. Konflik antar karyawan atau konflik antara karyawan dan manajemen dapat memengaruhi suasana kerja dan membuat karyawan mempertimbangkan untuk pergi. Karyawan yang merasa bahwa mereka tidak cocok dengan pekerjaan atau perusahaan dapat cenderung mencari peluang di tempat lain.

Beberapa indikator *turnover* karyawan yang diusulkan oleh Asimah (2018) adalah

- a. Berpikir untuk keluar pekerjaan. Individu karyawan memiliki pemikiran atau niat untuk mengundurkan diri dari pekerjaan.
- b. Mencari alternatif pekerjaan. Individu karyawan mulai mencari-cari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai dan lebih baik dari yang dijalani saat ini.
- c. Keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Individu karyawan memiliki keinginan atau niat yang besar untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

Holston (2017) memberikan gambaran umum mengenai peran isu keseimbangan kehidupan kerja dalam keputusan terkait perputaran karyawan. Penelitian ini juga memberikan kerangka kerja untuk mengembangkan strategi untuk mengurangi perputaran karyawan. Park & Min (2020) memperluas literatur lebih lanjut dengan memeriksa hubungan antara empat variabel yaitu kompensasi, pengembangan karir, keamanan kerja & lingkungan kerja dan loyalitas karyawan. Faktor-faktor inilah yang seharusnya dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan. Mereka menyatakan bahwa loyalitas karyawan harus dipupuk.

Asimah (2018) melakukan dengan mengembangkan sebuah model yang menentukan alasan pergantian karyawan. Penelitian ini tidak sesuai dengan prediksi normatif yang ditemukan dalam literatur perhotelan sebelumnya. Studi tersebut menyatakan bahwa variabel psikologis, persepsi dan afektif merupakan variabel yang memainkan peran penting dalam menjelaskan niat *turnover* karyawan.

Sebuah studi penting yang dilakukan oleh Tews et al., (2020) secara khusus pada *General Manager* (GM) hotel dan desa wisata. Penelitian ini bertujuan untuk memahami *turnover* karyawan mereka dan alasan-alasan terjadinya *turnover* karyawan. Responden diberikan sebuah instrumen survei. Ditemukan bahwa masa kerja rata-rata GM adalah 3,3 tahun. pekerjaan adalah konflik dan masalah dengan manajer atau kemajuan karir pribadi.

Berikutnya adalah memahami apa saja dampak yang mungkin terjadi dari tingginya pergantian karyawan. Kembali Asimah (2018) melakukan penelitian di bidang ini untuk memahami pengaruh pergantian karyawan terhadap pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. Penelitian ini terdiri dari 15 perusahaan komputer grafis di Pakistan dan jumlah total responden dari 15 perusahaan tersebut adalah 60 orang. Melalui hasil survei ini, ditemukan perbedaan yang signifikan antara strategi karyawan yang lebih muda dan yang lebih tua.

Han (2020) menambahkan dengan melakukan penelitian untuk mengetahui dampak dari pergantian karyawan terhadap kinerja. Untuk pengumpulan data, kuesioner disebarikan kepada 160 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pergantian karyawan berbanding terbalik dengan kinerja organisasi. Dampak yang sama juga ditemukan pada variabel lain, yaitu perputaran karyawan, beban kerja, stres kerja dan gaji.

Adanya ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan merupakan salah satu penyebab utama pengunduran diri dari pekerjaan (32%), dan kurangnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan (56%). Relevansi menciptakan lingkungan kerja yang sehat memotivasi karyawan untuk meminta shift kerja yang fleksibel. Rencana kompensasi yang buruk menyebabkan ketidakpuasan (60 persen). Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan agar perusahaan menyediakan kondisi kerja yang lebih baik dan membuat kebijakan pelatihan yang menyenangkan yang mempersiapkan karyawan untuk penugasan kerja lebih lanjut.

Rehman & Mubashar (2017) mengambil langkah ke arah yang sama dengan melakukan penelitian untuk memahami alasan mengapa para pekerja meninggalkan sebuah organisasi. Data dikumpulkan dari sampel acak 120 pekerja yang terdiri dari staf manajerial dan non-manajerial. Studi ini mengungkapkan bahwa Pergantian Karyawan adalah fitur umum, tersebar sepanjang tahun. Ditemukan juga bahwa kompensasi merupakan faktor yang paling banyak menyebabkan perputaran tenaga kerja, diikuti oleh faktor-faktor lain yang diteliti. Mencoba memberikan solusi untuk masalah perputaran karyawan. Penelitian ini menjelaskan juga bahwa meningkatkan faktor ketenagakerjaan dapat meminimalisir krisis perputaran karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menyediakan lingkungan kerja yang lebih baik dan upah yang lebih tinggi, dengan menganalisis faktor internal dan eksternal, dapat mengurangi krisis *turnover* karyawan.

2.5 Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti dan Judul	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
1	Kusumanegara et.al., (2018). Work-family Conflict on Turnover Intention regarding Work Stress as Intervening Variable <i>International journal of social sciences and humanities</i> , 2(2), 141-154.	Konflik pekerjaan-keluarga Stres kerja Turnover Intention	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik pekerjaan-keluarga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, konflik pekerjaan-keluarga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja, stres kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap turnover intention, dan stres kerja tidak berfungsi sebagai intervening pada pengaruh tidak langsung konflik pekerjaan-keluarga terhadap turnover intention.
2	Fauzi, et al., (2023). Pengaruh Work Life Balance Dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Perusahaan Djuanda Poultry Shop Tasikmalaya. <i>Jurnal Visi Manajemen</i> , 9(1), 16-32.	Kondisi WLB di berbagai generasi karyawan yang berbeda	Hasil studi ini adalah secara bersama-sama WLB Dan stress kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover</i> pada karyawan perusahaan dan secara parsial WLB memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover pada Karyawan. Secara parsial stress kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover</i> pada Karyawan.
3	Aisyatul, et al., (2023). Pengaruh <i>Job Satisfaction, Work-Life Balance</i> Dan <i>Job Stress</i> Terhadap Turnover Pada Pt. Trikusuma Jaya Perkasa Semarang. <i>MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis</i> , 2(4), 240-248.	Kepuasan kerja WLB Stres kerja Turnover	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara kepuasan kerja terhadap turnover pada karyawan secara parsial. WLB berpengaruh negatif terhadap turnover karyawan secara parsial. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap <i>turnover</i> secara parsial.
4	Esthi & Panjaitan (2023). <i>The Effect of Work-Life Balance on Turnover Intention Mediated by Burnout</i> . <i>ProBisnis: Jurnal Manajemen</i> , 14(1), 29-34.	WLB Kelelahan kerja Turnover karyawan	Berdasarkan hasil penelitian, terdapat temuan bahwa WLB tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap <i>turnover</i> karyawan. WLB berpengaruh terhadap kelelahan kerja, kelelahan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover</i> karyawan, dan WLB berpengaruh terhadap turnover karyawan melalui <i>burnout</i> .

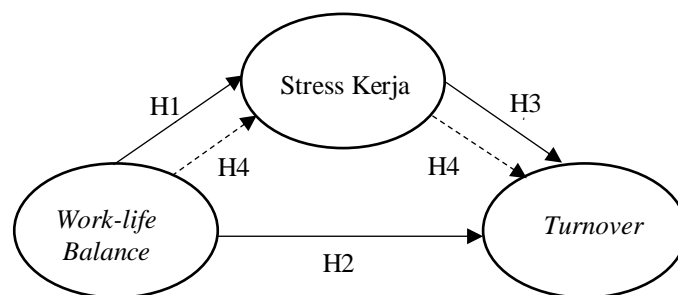
5	Fauzi, et al.. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Pada Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). <i>Jurnal Ilmu Manajemen Terapan</i> , 4(2), 229-241.	WLB Kepuasan kerja Stres kerja Turnover karyawan	Hasil artikel literature review ini adalah: Kepuasan Kerja dan WLB berpengaruh terhadap <i>turnover</i> karyawan. Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover</i> karyawan; dan 3) WLB, kepuasan kerja, stress kerja sama-sama berpengaruh terhadap <i>turnover</i> karyawan.
6	Hariansyah, R., Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Efek Mediasi Work Life Balance (WLB) Dalam Hubungan Antara Budaya Organisasi Dan Turnover Intention. <i>Jurnal Komunitas Sains Manajemen</i> , 2(1), 15-27.	WLB Budaya organisasi Stres kerja Turnover karyawan	Temuan penelitian ini adalah WLB terbukti mempengaruhi peningkatan budaya organisasi dan stres kerja. Selanjutnya juga berhasil ditemukan bahwa WLB yang baik mampu menurunkan tingkat turnover karyawan melalui peningkatan budaya organisasi dan stres kerja.
7	Pristiwantiyasih, et al., (2022). <i>The Effect Of Work Life Balance, Job Satisfaction And Work Stress On Turnover at Employees Of PT Pelayaran Agung Samudra Ketapang–Banyuwangi</i> . <i>Jurnal Ekonomi</i> , 11(03), 1839-1843.	WLB Kepuasan kerja Stres kerja Turnover karyawan	Penelitian ini menunjukkan bahwa WLB balance, kepuasan kerja dan stres kerja secara simultan berpengaruh terhadap <i>turnover</i> karyawan dengan F_{hitung} sebesar 8,729. WLB secara parsial berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover karyawan dengan nilai t_{hitung} sebesar -0,267, kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i> karyawan dengan nilai t_{hitung} sebesar -1,260, stres kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap <i>turnover</i> karyawan dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,553. Sehingga dalam penelitian ini stres kerja merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi turnover intention berdasarkan perbandingan nilai t-value dari ketiga variabel tersebut.
8	Karakaş, A., & Tezcan, N. (2019). <i>The relation between work stress, work-family life conflict and worker performance: A</i>	Stres kerja Konflik keluarga Kinerja pekerja	Penelitian ini mengungkapkan bahwa lebih dari 72 persen karyawan hotel melaporkan tingkat stres yang disebabkan karena membawa masalah yang berasal dari konflik keluarga, yang berhubungan dengan

	<i>research study on hospitality employees. European Journal of Tourism Research, 21, 102-118.</i>		kinerja dan stres kerja serta dengan hubungan antara tingkat stres kerja yang berbeda dan karakteristik sosio-demografis karyawan.
9	Huang, S., van der Veen, R., & Song, Z. (2018). <i>The impact of coping strategies on occupational stress and turnover intentions among hotel employees. Journal of Hospitality Marketing & Management, 27(8), 926-945.</i>	Stres kerja <i>Turnover intention</i> di karyawan hotel	Penelitian ini pula berhasil mengungkapkan bahwa paparan jangka panjang karyawan terhadap jam kerja yang berlebihan, shift malam & beban kerja yang berlebihan meningkatkan risiko stres kerja pada mental dan fisik mereka sehingga akan berdampak pada <i>turnover intention</i> .
10	Schwepker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). <i>Using Work Satisfaction to reduce job stress and turnover intention quality in the hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, 94, 102860</i>	Kepuasan kerja intrinsik <i>Turnover</i> Manajemen stres kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan intrinsik dan ekstrinsik memiliki dampak terbalik terhadap niat <i>turnover</i> karyawan melalui manajemen stres kerja. Namun, kepuasan kerja intrinsik memiliki pengaruh yang relatif lebih kuat terhadap perputaran karyawan. Pergantian karyawan melibatkan biaya untuk setiap organisasi, baik itu industri apapun, dan hal ini cukup tinggi di industri perhotelan.
11	Xu, Y., Jie, D., Wu, H., Shi, X., Badulescu, D., Akbar, S., & Badulescu, A. (2022). <i>Reducing employee turnover intentions in tourism and hospitality sector: the mediating effect of quality of work life and intrinsic motivation. International journal of environmental research and public health, 19(18), 11222.</i>	Kualitas kerja Motivasi intrinsik <i>Turnover</i>	Temuan penelitian ini adalah kualitas kerja terbukti mempengaruhi peningkatan motivasi intrinsik. Selanjutnya juga berhasil ditemukan bahwa kualitas kerja yang baik mampu menurunkan turnover karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik.

Sumber: desktop study, 2023.

2.6 Kerangka Pikir Penelitian

Ada berbagai aspek yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja. Di masa lalu, penelitian telah dilakukan pada satu atau beberapa praktik SDM di berbagai perusahaan, termasuk hotel. Namun, belum ada penelitian yang membahas tentang pemahaman pengaruh antara keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, stres kerja dan perputaran karyawan di hotel-hotel segmen mewah di industri perhotelan. Hal inilah yang memotivasi untuk melakukan penelitian ini. Penelitian ini dilakukan dengan mengadopsi metodologi dan prosedur tertentu, yang dijelaskan secara rinci.



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Gambar 2.1 mengilustrasikan kerangka pemikiran pada tesis ini dalam hal interaksi variabel WLB dengan stres kerja dan perputaran karyawan. Keberhasilan perusahaan menjaga keseimbangan antara pelaksanaan saat melakukan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan karyawan sangat dipengaruhi oleh implemtasi manajemen sumberdaya manusia dan pemahaman manajer atas perilaku organisasi. Stress dan *turnover* karyawan merupakan perilaku karyawan dalam organisasi yang penting untuk dicermati dengan seksama agar tidak menimbulkan permasalahan serius dalam kinerja karyawan.

2.7 Pembangunan Hipotesis

Kondisi ideal bagi karyawan adalah saat seseorang dapat bekerja secara optimal tanpa adanya hambatan psikologis yang membebani. Karyawan secara independen mampu mengatur waktunya dengan baik dan tetap memiliki kesempatan optimal berprestasi di kantor dan menikmati *quality time* untuk

dirinya. Untuk keadaan dimana karyawan memiliki keseimbangan kehidupan (Xu et al., 2022).

Studi Xu et al., (2022). dan Asimah (2018) menunjukkan bahwa WLB karyawan ditemukan memiliki pengaruh signifikan pada peningkatan stress kerja serta menunjukkan dampak positif pada penurunan produktivitas kerja. Di lain pihak, studi Dwesini (2019) menyatakan bahwa peningkatan tingkat stres kerja mempengaruhi pada intensi berhenti kerja. Sehingga dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga WLB berpengaruh terhadap stress kerja

Penelitian Xu et al., (2022) menjelaskan adanya signifikansi korelasi antara WLB dan turnover karyawan. Hal ini diperjelas oleh temuan Dwesini (2019) bahwa perusahaan yang tidak memperhatikan ketidakseimbangan waktu kerja dengan waktu personal karyawan menstimulan karyawan untuk mengundurkan diri. Melihat hasil dari penelitian tersebut diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Diduga WLB berpengaruh terhadap *turnover* karyawan

Selanjutnya, stres kerja ditemukan memiliki pengaruh terhadap absenteisme sebagai gejala awal dari *turnover* karyawan (Park & Min, 2020). Di lain pihak ditemukan pula bukti empiris bahwa stres kerja secara signifikan mempengaruhi *turnover* karyawan (Rehman & Mubashar, 2017). Sehingga dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H3: Diduga stres kerja berpengaruh terhadap *turnover* karyawan.

Memperhatikan Penelitian Xu et al., (2022) dan Asimah (2018) yang membahas terkait WLB implikasinya terhadap variabel stres kerja dan *turnover* karyawan, penelitian Dwesini (2019) yang meneliti tentang peningkatan peran manajer dan korelasinya dengan *turnover* karyawan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Diduga WLB mempengaruhi *turnover* karyawan melalui stres kerja sebagai variabel *intervening*

