

ANALISIS PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN GENERASI Y DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang)

Wiwik Sismawati, Eisha Lataruva¹

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work-life balance and career development on generation Y employee's turnover intention through job satisfaction as a mediator in PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang. The population used in this study are employees born between 1980 – 2000 or known as Y generation.

Data were collected through questionnaires distributed to 55 employees. Measurement in the questionnaire used a seven point likert scale. The data analysis technique used in this study is IBM SPSS 23 with path analysis method. The data analysis used in this study include validity test, reliability test, classic assumption test, coefficient of determination test, F test, t test, and sobel test to determine the mediation effect.

The results of this study show that the variable of work-life balance and career development have negative and significant effect on turnover intention. Work-life balance and career development have positive and significant effect on job satisfaction. Meanwhile job satisfaction has negative and significant effect on turnover intention. In addition, this study shows that job satisfaction mediates the relationship between work-life balance and career development on turnover intention.

Keywords: Work-Life Balance, Career Development, Job Satisfaction, Turnover Intention

PENDAHULUAN

Kegiatan-kegiatan yang dijalankan oleh perusahaan membutuhkan berbagai sumber daya agar dapat mencapai tujuan perusahaan, seperti sumber daya manusia, keuangan, peralatan, teknologi, dan lain sebagainya. Salah satu sumber daya yang sangat penting bagi berjalannya suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya inilah yang menentukan bagaimana perusahaan beroperasi karena manusialah yang merencanakan, menjalankan, dan mengendalikan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan sebaik mungkin agar karyawan dapat memberikan kinerja yang maksimal dan mengurangi kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Keinginan karyawan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan (*turnover intention*) dapat terjadi pada semua jenis perusahaan. Menurut Robbins dan Coulter (2014), *turnover intention* dapat menjadi masalah karena akan menambah biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan sekaligus dapat mengganggu sistem kerja di perusahaan.

Hasil Survei Gaji 2015 yang dilakukan oleh *Mercer Talent Consulting and Information Solution* menunjukkan bahwa tingkat *turnover talent* dari seluruh industri yang ada di Indonesia sebesar 8,4%. Tingkat *turnover talent* tertinggi terjadi pada sektor perbankan sebesar 16%. Hal ini tentu menjadi permasalahan bagi perusahaan-perusahaan khususnya yang bergerak di sektor perbankan. Kondisi ini perlu menjadi perhatian bagi perusahaan terlebih dengan adanya fenomena generasi Y yang sudah memasuki dunia kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dale Carneige Indonesia dalam survei “Employee Engagement Among Millennials” menunjukkan bahwa hanya 25% dari generasi milenial yang terikat secara penuh (*fully engaged*) kepada perusahaan, 9% merasa tidak terikat (*disengaged*)

¹ Corresponding author

dengan perusahaan, dan 66% sisanya terikat sebagian (*partially engaged*). Sebanyak 60% dari jumlah tenaga kerja milenial cenderung untuk keluar dari perusahaan jika mereka merasa tidak terikat. Sedangkan yang terikat sebagian cenderung untuk berubah menjadi tidak terikat dan pada akhirnya akan meninggalkan perusahaan. Hal ini akan menyebabkan meningkatnya tingkat *turnover* karyawan di perusahaan (Friani dan Mulyani, 2018).

Fenomena *turnover* karyawan pada generasi Y juga terjadi di PT Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Semarang. Data yang diperoleh dari pihak perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan didominasi oleh karyawan generasi Y dengan jumlah sebanyak 55 orang dari total karyawan berjumlah 65 orang. Berdasarkan jumlah tersebut, terdapat 7 karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan selama tahun 2017-2019. Terdapat beberapa alasan yang menyebabkan karyawan keluar dari perusahaan, diantaranya yaitu mendapatkan pekerjaan di tempat lain, menikah, dan adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Alasan-alasan tersebut menjadi permasalahan yang mendapat perhatian dari pihak perusahaan karena bisa saja meningkatkan jumlah *turnover* karyawan di kemudian hari.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan pengembangan karier terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention*

Work-life balance dapat diartikan sebagai suatu kondisi dimana seseorang mampu melakukan tugas yang ada pada pekerjaannya dan di satu sisi melakukan tanggung jawab di luar pekerjaan (Uba, 2012). Seseorang yang telah mencapai *work-life balance* dapat menjalankan pekerjaan, tanggung jawab keluarga, serta kebutuhan pribadi secara selaras, sehingga apa yang dilakukan dalam pekerjaan tidak mempengaruhi aspek di luar pekerjaan, begitupun sebaliknya. Menurut Kalliath dan Brough (2008) karyawan yang memiliki *work-life balance* dapat terhindar dari *work-life conflict* dan akan merasa lebih nyaman dalam bekerja. Hal ini dapat berdampak baik pada peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga menurunkan tingkat *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan Fayyazi dan Aslani (2015) menemukan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*. Karyawan akan memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan jika ia merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan non-kerja. Ketika karyawan mengalami ketidakseimbangan dalam aspek kehidupan dan kerja, maka ia akan cenderung untuk berhenti dari pekerjaan tersebut dan mencari pekerjaan lain yang dapat menyediakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Hasil yang sama juga ditemukan oleh Kumar dan Velmurugan (2018). Karyawan generasi Y meyakini bahwa kehidupan yang seimbang adalah ketika mereka dapat berlaku secara adil terhadap tanggung jawab pribadi maupun tanggung jawab profesional sebagai karyawan. Mereka menginginkan pekerjaan sebagai sesuatu yang menyenangkan dan fleksibel. Pemberi kerja yang ideal menurut mereka adalah pemberi kerja yang menyediakan jadwal kerja yang fleksibel, fasilitas *telecommuting*, lingkungan kerja yang *family friendly*, budaya kerja yang terbuka serta supervisor yang cerdas dan ramah.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y

Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Kepuasan kerja

Work-life balance meliputi keseimbangan pada waktu, keterlibatan, maupun kepuasan seseorang terhadap pekerjaan dan kehidupannya (McDonald, 2005). Sedangkan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2015). Waktu yang digunakan seseorang untuk melakukan berbagai keterlibatan peran dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan akan membuat sikap emosional seseorang menjadi lebih stabil. Sikap emosional yang stabil dapat menjadi suatu perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga membuat seseorang merasa senang dan puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Fayyazi dan Aslani (2015) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin

seimbang aspek pekerjaan dan kehidupan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Rene dan Wahyuni (2018) menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian Ganapathi dan Gilang (2016) terhadap karyawan suatu perusahaan yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Y

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan atau ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan diikuti dengan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, rekan kerja, gaji, promosi, dan supervisi akan tetap berada di perusahaan tersebut karena apa yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Semakin tinggi kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, maka intensitas munculnya pikiran-pikiran untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah. Karyawan juga enggan untuk mencari lowongan pekerjaan di tempat lain, sehingga menurunkan keinginan karyawan untuk berhenti dari perusahaan.

Purba dan Ananta (2018) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y

Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention*

Setiap karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan tentu mendambakan posisi karier tertentu sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Posisi karier karyawan berkaitan dengan pengembangan karier yang dijalankan oleh perusahaan. Pengembangan karier akan memberikan peluang yang sama bagi setiap karyawan untuk meningkatkan kemampuan baik secara teori maupun praktik melalui berbagai bentuk pendidikan dan pelatihan, sehingga dapat memiliki kesempatan untuk mengisi posisi yang lebih tinggi. Semakin selaras antara kebutuhan dan kesempatan karier akan semakin terpenuhi harapan karyawan terhadap jenjang karier yang diinginkan, sehingga menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Menurut Yasar dan Nugraheni (2017) untuk mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan terdapat salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan, yaitu memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya. Penelitian yang mereka lakukan menemukan hasil bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hafiz, Parizade, dan Hanafi (2016) menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Pengembangan karier berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y

Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja

Beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah pekerjaan itu sendiri dan juga kesempatan promosi yang diberikan perusahaan. Pengembangan karier mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensi dalam bekerja agar dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang di jenjang karier yang baru. Selain itu, pengembangan karier yang berdasarkan pada prestasi kerja karyawan serta adanya mentor dan sponsor dapat membuat setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi. Kesempatan dan pemenuhan kebutuhan karier yang ada di perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Rivai (2004), melalui pengembangan karier

perusahaan dapat meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

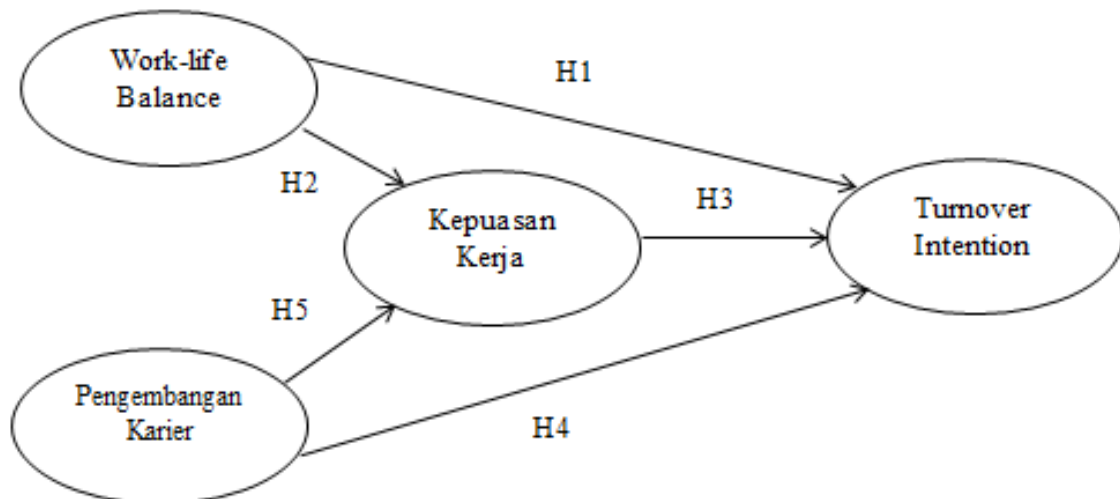
Hal penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dan diinginkan oleh kebanyakan karyawan adalah jaminan pengembangan karier bagi karyawan tersebut. Pengembangan karier sangat dibutuhkan baik oleh perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah karena pengembangan karier berorientasi terhadap tantangan-tantangan ke depan dalam menghadapi pesaing. Keberhasilan pengembangan karier bagi karyawan sangat bergantung pada pengelolaan sumber daya manusia. Maka, perusahaan harus menerapkan pelatihan karier yang berkelanjutan dan terintegrasi dengan aktivitas sumber daya manusia yang lain. Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin baik sistem pengembangan karier di suatu perusahaan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut (Winda, Nayati, dan Arik, 2017)

Penelitian yang telah dilakukan oleh Lisdiani (2017) mengenai hubungan antara pengembangan karier terhadap kepuasan kerja menunjukkan pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Bahri dan Nisa (2017) menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Y

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Fayyazi dan Aslani (2015), Kumar dan Velmurugan (2018), Rene dan Wahyuni (2018), Ganapathi dan Gilang (2016), Purba dan Ananta (2016), Amalia (2018), Yasar dan Nuegraheni (2017), Hafiz et al (2016), Winda et al (2017), Lisdiani (2017), Bahri dan Nisa (2017)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan pada penelitian ini terdiri atas variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independen yang digunakan yaitu *work-life balance* dan pengembangan karier, variabel dependen yang digunakan yaitu *turnover intention*, dan variabel intervening yang digunakan yaitu kepuasan kerja.

Tabel 1
Variabel dan Indikator

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Work-Life Balance</i> (X1)	<i>Work-life balance</i> adalah kemampuan seseorang untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarganya, serta tetap bertanggung jawab pada kegiatan-kegiatan lain diluar pekerjaan (Delecta, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> a. Keseimbangan antara waktu yang digunakan untuk pekerjaan dan waktu yang digunakan di luar pekerjaan. b. Keseimbangan antara keterlibatan dalam pekerjaan dan keterlibatan di luar pekerjaan. c. Keseimbangan antara kepuasan dalam pekerjaan dan kepuasan di luar pekerjaan. (McDonald dan Bradley, 2005)
Pengembangan Karier (X2)	Pengembangan karier yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik secara teknis, teoritis, konseptual, maupun moral sesuai dengan kebutuhan suatu pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan yang dijalani (Hasibuan, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> a. Penilaian kebutuhan karier b. Kesempatan-kesempatan karier c. Penyelarasan kebutuhan dan kesempatan karier (Flippo, 1996)
Kepuasan Kerja (Y1)	Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> a. Pekerjaan itu sendiri b. Rekan kerja c. Gaji d. Kesempatan promosi e. Supervisi (Luthans, 2006)
<i>Turnover Intention</i> (Y2)	<i>Turnover intention</i> adalah keinginan dari dalam diri seorang karyawan untuk keluar atau mengundurkan diri dari tempat mereka bekerja (Robbins dan Judge, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> a. Pikiran-pikiran untuk berhenti (<i>thinking of quitting</i>) b. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (<i>intention to search for another job</i>) c. Keinginan untuk meninggalkan (<i>intention to quit</i>) (Mobley, 1978)

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang yang termasuk dalam generasi Y atau yang lahir pada tahun 1980-2000 yang berjumlah 55 orang. Menurut Arikunto (2012) apabila jumlah populasi kurang dari 100, maka seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel sehingga penelitian tersebut merupakan penelitian populasi. Maka jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 55 responden.

Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi berganda dengan metode analisis jalur (*path analysis*) yang diolah menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 23 untuk menguji pengaruh *work-life balance* dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja serta pengaruh *work-life balance*, pengembangan karier, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Sedangkan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediasi digunakan uji sobel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung (*correlated item-total correlation*) dengan *r* tabel (*degree of freedom*). Jika *r* hitung lebih besar dari *r* tabel maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Data Penelitian

No.	Variabel	Item	r Tabel	r Hitung	Keterangan
1	<i>Work-Life Balance</i>	X1.1	0,266	0,707	Valid
		X1.2	0,266	0,723	Valid
		X1.3	0,266	0,689	Valid
		X1.4	0,266	0,667	Valid
		X1.5	0,266	0,650	Valid
		X1.6	0,266	0,518	Valid
		X1.7	0,266	0,539	Valid
		X1.8	0,266	0,593	Valid
2	Pengembangan Karier	X2.1	0,266	0,767	Valid
		X2.2	0,266	0,676	Valid
		X2.3	0,266	0,648	Valid
		X2.4	0,266	0,654	Valid
		X2.5	0,266	0,608	Valid
		X2.6	0,266	0,664	Valid
		X2.7	0,266	0,630	Valid
		X2.8	0,266	0,668	Valid
3	Kepuasan Kerja	Y1.1	0,266	0,698	Valid
		Y1.2	0,266	0,549	Valid
		Y1.3	0,266	0,446	Valid
		Y1.4	0,266	0,630	Valid
		Y1.5	0,266	0,795	Valid
		Y1.6	0,266	0,730	Valid
		Y1.7	0,266	0,672	Valid
		Y1.8	0,266	0,558	Valid
4	<i>Turnover Intention</i>	Y2.1	0,266	0,685	Valid
		Y2.2	0,266	0,875	Valid
		Y2.3	0,266	0,893	Valid
		Y2.4	0,266	0,761	Valid
		Y2.5	0,266	0,827	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan analisis yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Kuesioner dinyatakan reliabel apabila jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan adalah konsisten. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat output dari Cronbach Alpha. Variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach Alpha > 0,70.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas Data Penelitian

No.	Variabel	Syarat Minimal Cronbach Alpha	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	<i>Work-Life Balance</i> (X1)	> 0,70	0,788	Reliabel
2	Pengembangan Karier (X2)	> 0,70	0,814	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Y1)	> 0,70	0,793	Reliabel
4	<i>Turnover Intention</i> (Y2)	> 0,70	0,865	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi pada penelitian ini dilakukan dengan dua model. Model pertama untuk menguji pengaruh variabel *work-life balance* dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja. Sedangkan model ke dua digunakan untuk menguji pengaruh *work-life balance*, pengembangan karier, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Model I

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,529	1,717		2,056	,045
Work-Life Balance	,604	,191	,379	3,156	,003
Pengembangan Karier	,843	,186	,543	4,523	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,379X_1 + 0,543X_2$$

Hasil analisis regresi pada model pertama menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* dan pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel *work-life balance* memiliki nilai koefisien sebesar 0,379 dan variabel pengembangan karier memiliki nilai koefisien sebesar 0,543. Kedua variabel memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel (nilai t tabel = 1,674) dengan nilai signifikansi < 0,05. Artinya bahwa hipotesis diterima dan variabel independen merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 5
Hasil Analisis Regresi Model II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	32,219	,923		34,902	,000
Work-Life Balance	-,311	,108	-,273	-2,882	,006
Pengembangan Karier	-,308	,114	-,277	-2,705	,009
Kepuasan Kerja	-,316	,072	-,443	-4,411	,000

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_2 = -0,273X_1 - 0,277X_2 - 0,443Y_1$$

Hasil analisis pada model regresi ke dua menunjukkan bahwa variabel *work-life balance*, pengembangan karier, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*. Kepuasan kerja memiliki pengaruh paling tinggi dengan nilai koefisien sebesar -0,443, diikuti pengembangan karier dengan nilai koefisien sebesar -0,277, dan *work-life balance* dengan nilai koefisien sebesar -0,273. Ketiga variabel memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel (nilai t tabel = 1,674) dengan nilai signifikansi < 0,05. Artinya bahwa hipotesis diterima dan variabel independen merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji Koefisien Determinasi (R²) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa persamaan I memiliki nilai R² sebesar 0,777. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* dan pengembangan karier mampu menjelaskan 77,7% variasi variabel kepuasan kerja. Sementara itu, persamaan II memiliki nilai R² sebesar 0,883. Artinya variabel

work-life balance, pengembangan karier, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 88,3% variasi variabel *turnover intention*.

Uji Koefisien Determinasi Total (R²m)

Berdasarkan nilai R² pada persamaan I dan II, maka diperoleh nilai *error* pada masing-masing persamaan sebagai berikut:

$$Pe1 = \sqrt{1 - R1^2} = \sqrt{1 - 0,777^2} = \sqrt{0,396} = 0,630$$

$$Pe2 = \sqrt{1 - R2^2} = \sqrt{1 - 0,883^2} = \sqrt{0,220} = 0,469$$

Berdasarkan nilai *error* di atas, maka perhitungan koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2m &= 1 - (P^2e1) (P^2e2) \\ &= 1 - (0,630)^2 (0,469)^2 \\ &= 1 - (0,397) (0,220) \\ &= 1 - (0,087) \\ &= 0,913 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan di atas menjelaskan bahwa nilai koefisien determinasi total dalam penelitian ini adalah 91,3%. Dari angka tersebut dapat disimpulkan bahwa perolehan data dalam penelitian mampu menjelaskan 91,3% variasi variabel *turnover intention* karyawan generasi Y. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Uji Pengaruh Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengetahui kelayakan model penelitian. Hasil uji F pada model I menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 94,811 dan model II menunjukkan nilai F hitung sebesar 136,771. Kedua model memiliki nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel (2,79) dengan nilai signifikansi < 0,05. Maka dapat disimpulkan seluruh variabel independen layak untuk menjelaskan variabel dependen.

Uji Sobel

Uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil analisis regresi pada persamaan I dan II, maka perhitungan uji sobel adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

$$\begin{aligned} sab &= \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2} \\ sab &= \sqrt{-0,443^2 0,191^2 + 0,379^2 0,072^2 + 0,191^2 0,072^2} \\ sab &= \sqrt{0,00809} \\ Sab &= 0,089 \\ t &= \frac{ab}{Sab} \\ t &= \frac{0,379 \times (-0,443)}{0,089} \\ t &= \frac{0,168}{0,089} \\ t &= 1,888 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 1,888. Nilai ini lebih besar daripada nilai t tabel sebesar 1,674 pada tingkat signifikansi 5%. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan *work-life balance* terhadap *turnover intention*.

2. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

$$\begin{aligned} sab &= \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2} \\ sab &= \sqrt{-0,443^2 0,114^2 + 0,277^2 0,072^2 + 0,114^2 0,072^2} \\ sab &= \sqrt{0,00307} \\ Sab &= 0,055 \end{aligned}$$

$$t = \frac{ab}{Sab}$$
$$t = \frac{0,277 \times (-0,443)}{0,055}$$
$$t = \frac{0,123}{0,055}$$
$$t = 2,231$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,231. Nilai ini lebih besar daripada nilai t tabel sebesar 1,674 pada tingkat signifikansi 5%. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan *work-life balance* terhadap *turnover intention*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa hipotesis pertama diterima. *Work-life balance* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi *work-life balance* karyawan, maka semakin rendah *turnover intention* yang terjadi. Keseimbangan yang dimiliki karyawan dapat mengarahkan pada perilaku-perilaku kerja yang positif seperti peningkatan komitmen karyawan pada perusahaan, sehingga menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hipotesis ke dua menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi *work-life balance* karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Keseimbangan dari segi waktu, keterlibatan, maupun kepuasan akan menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan. Sikap positif yang dimiliki karyawan menimbulkan perasaan menyenangkan terhadap pekerjaan yang dijalani, sehingga dapat membuat kepuasan kerja karyawan menjadi tinggi.

Pada hipotesis ke tiga terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah *turnover intention* yang terjadi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, rekan kerja, gaji, promosi, dan supervisi akan merasa nyaman berada di perusahaan karena kondisi pekerjaan yang ada sudah sesuai dengan yang diharapkan. Pada hipotesis ke empat, pengembangan karier terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin baik pengembangan karier di perusahaan, maka semakin rendah *turnover intention* karyawan. Pengembangan karier yang baik memberikan jenjang karier yang menjanjikan bagi karyawan, sehingga karyawan tidak mencemaskan kariernya di masa depan. Hal ini dapat meminimalisir munculnya pikiran-pikiran dan keinginan karyawan untuk mencari kesempatan kerja di tempat lain, sehingga *turnover intention* karyawan menjadi rendah. Pada hipotesis ke lima pengembangan karier terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik pengembangan karier, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, variabel kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Artinya, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat mempengaruhi hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. *Work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*. Apabila dalam *work-life balance* karyawan merasa tidak puas dengan rekan kerja, promosi, gaji, supervisi, atau pekerjaan itu sendiri, maka dapat menyebabkan karyawan ingin keluar dari perusahaan. Kepuasan kerja juga terbukti memediasi hubungan pengembangan karier terhadap *turnover intention*. Pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*. Apabila dalam pengembangan karier karyawan merasakan adanya ketidakpuasan kerja berarti terdapat harapan-harapan karyawan yang tidak terpenuhi. Kondisi ini dapat memunculkan pikiran-pikiran dan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dan mencari kesempatan kerja yang lebih baik di tempat lain.

SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan oleh pihak perusahaan untuk meminimalisir munculnya *turnover intention* karyawan generasi Y di PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang.

Berkaitan dengan kepuasan kerja perusahaan sebaiknya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan tanggung jawab yang lebih besar, menerapkan sistem promosi secara transparan, serta memperbaiki hubungan di antara karyawan maupun hubungan karyawan dengan atasan. Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang komunikatif dan suportif agar para karyawan dapat saling mendukung dan tercipta hubungan yang baik di antara karyawan.

Berkaitan dengan variabel pengembangan karier, perusahaan disarankan untuk memberikan perencanaan karier yang jelas agar karyawan mengetahui jenjang karier yang dapat dicapai. Perusahaan juga perlu memperhatikan sistem pengembangan karier berdasarkan kinerja agar setiap karyawan memiliki kesempatan pengembangan karier yang sama. Selain itu, perusahaan sebaiknya selalu memastikan bahwa setiap informasi mengenai kesempatan karier yang ada di perusahaan diketahui oleh para karyawan. Sehingga karyawan dapat mempersiapkan diri untuk mencapai kesempatan-kesempatan karier yang ada.

Berkaitan dengan *work-life balance*, perusahaan disarankan lebih memperhatikan hal-hal terkait dengan keseimbangan karyawan terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Misalnya dengan memberikan cuti dan hari libur sesuai dengan ketentuan yang ada tanpa dibebani dengan pekerjaan dari perusahaan. Selain itu, perusahaan diharapkan lebih memperhatikan kondisi karyawan, misalnya melakukan pendekatan personal terhadap karyawan serta memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan.

Faktor terbesar yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan yaitu apabila karyawan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan karier karyawan dan sebisa mungkin menyelaraskan dengan kesempatan-kesempatan karier yang ada. Perusahaan juga dapat menerapkan strategi untuk retensi karyawan, sehingga dapat mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik.

REFERENSI

- Amalia, M. D. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan di PT Mirota Kampus Yogyakarta (Universitas Negeri Yogyakarta).
- Arikunto, S. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bahri, S., & Chairatun Nisa, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Delecta, P. (2011). Work Life Balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186–189.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.). Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Dharma, C. (2013). Jurnal ekonomi dan bisnis jurusan administrasi niaga politeknik negeri medan. *Hubungan Antara Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasional Di PT X Medan*, 1(2).
- Fayyazi, M., & Aslani, F. (2015). The Impact of Work-Life Balance on Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention; the Moderating Role of Continuance Commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51, 33–41.
- Flippo, Edwin. 1996. *Manajemen Personalia*. Edited by Alfonsus Sirait. 7th ed. Jakarta: Erlangga.
- Frian, A., & Mulyani, F. (2018). Millenials Employee Turnover Intention in Indonesia. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 11(3).
- Ganapathi, I. M. D., & Gilang, A. (2016). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt . Bio Farma Persero) the Influence of Work-Life Balance on Employees Job Satisfaction (Study At Pt . Bio Farma Persero). *E-Proceeding of Management*, 3(1), 506–511.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19* (7th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafiz, J., Parizade, B., & Hanafi, A. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Keinginan Berpindah (Turnover Intention) (Studi Kasus Pada Karyawan PT BFI Finance .Tbk Cabang Palembang) Jauhari Hafiz 1 , Badia Parizade 2 , & Agustina Hanafi 3. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis & Terapan*, 13(2), 103–112.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

- Hussein Alkahtani, A. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 323–327
- Kumar, K., & Velmurugan, R. (2018). A Study on the Work Life Balance of Generation Y Information Technology (IT) Employees in Cochin. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.6), 142.
- Kumbara, V. B. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Padang. *Jurnal EKOBISEK*, 7(1), 43–50.
- Lisdiani, V., & Ngatno. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang). *Diponegoro Journal of Social and Political Sciencet*, 1–8.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Yogyakarta: ANDI.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20(1), 37–55.
- Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68–78.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Nawawi, H. H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Purba, C. B., & Karwur, I. C. (2018). *the Influence of Career Development , Organizational Culture , and Leadership on Turnover Intention At Pt . Cafom Sourcing*. 2(06), 69–80.
- Purba, S. D., & Ananta, A. N. D. (2018). The Effects of Work Passion, Work Engagement and Job Satisfaction on Turn Over Intention of the Millennial Generation. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 263–274.
- Queiri, A., Wan Yusoff, W. F., & Dwaikat, N. (2015). Explaining generation-Y employees' turnover in Malaysian context. *Asian Social Science*, 11(10), 126–138.
- Rene, R., & Wahyuni, S. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi Di Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 16(1), 53–63.
- Rigoni, B., & Adkins, A. (2016). What Millennials Want from a New Job.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (2nd ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. p., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Saxena P, Jain R. (2012). Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place. *International Journal Of Advanced Research In Computer Science And Software Engineering*, 2 (7).
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles*, 65(3), 470.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- Winda, O., Nayati, U. H., & Arik, P. (2017). *Impact of Compensation and Career Development on Job Satisfaction*. 4(April), 113–119.
- Yasar, M. M. B., & Nugraheni, R. (2017). Karir Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–10.