

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Dalam manajemen sumber daya manusia, *Social Exchange Theory* (SET) tetap menjadi salah satu kerangka teoritis utama untuk menjelaskan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Teori ini merupakan salah satu pendekatan teoritis yang paling berpengaruh dalam menjelaskan perilaku kerja karyawan di lingkungan organisasi. Tokoh utama dalam pengembangan teori ini adalah *George Homans*, yang kemudian disempurnakan oleh *Blau* pada tahun 1964. Menurut Saputra et al. (2024), *Social Exchange Theory* dapat diterapkan sebagai landasan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, dengan menekankan pada hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi yang dibangun melalui kepercayaan, dukungan, dan penghargaan yang saling menguntungkan. Dalam konteks ini, perilaku sosial dipandang sebagai suatu bentuk pertukaran antara individu yang didasarkan pada evaluasi keuntungan dan kerugian.

Interaksi sosial dalam teori ini berfokus pada prinsip pertukaran sosial, di mana karyawan memberikan waktu, keterampilan, dan usaha mereka kepada organisasi, sementara organisasi memberikan imbalan dalam bentuk penghargaan, kompensasi, serta berbagai bentuk dukungan lainnya, seperti kesejahteraan, peluang pengembangan karir dan keterikatan yang positif.

2.2 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

2.2.1 Pengertian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

Pembangunan berkelanjutan tidak hanya berfokus pada aspek lingkungan, tetapi juga pada pembangunan sosial dan ekonomi yang berkelanjutan. Dalam konteks perusahaan, penerapan prinsip pembangunan berkelanjutan dapat terkait dengan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan dan mendorong pertumbuhan jangka panjang. Konsep ini sangat relevan dengan pengelolaan daya manusia, khususnya terkait dengan variabel seperti *Green Work-Life Balance* dan pengembangan Karir yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention*. Dalam hal ini, perusahaan perlu menciptakan keterikatan antara karyawan dan Perusahaan secara umum yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta memberikan kesempatan pengembangan Karir yang jelas bagi karyawan.

Menurut Elkington (2018), pembangunan berkelanjutan dalam dunia usaha harus mencakup keseimbangan antara keuntungan ekonomi, kelestarian lingkungan, dan kesejahteraan sosial. Dengan menciptakan kebijakan yang mendukung *Green Work-Life Balance*, perusahaan tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mengurangi tingkat *Turnover Intention*, yang sering kali menjadi masalah besar dalam dunia kerja. Sementara itu, Green et al. (2019) menyatakan bahwa pengembangan Karir yang efektif berperan penting dalam meningkatkan hubungan karyawan dan mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan.

Pengembangan Karir yang berkelanjutan juga berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap

stabilitas organisasi. Selain itu, Lewis & Beauregard (2020) mengungkapkan bahwa penerapan prinsip-prinsip keberlanjutan di tempat kerja yang mengintegrasikan kepuasan karyawan, peluang pengembangan, serta kebijakan yang memperhatikan keseimbangan hidup, merupakan elemen penting dalam mengurangi *Turnover Intention*. Pembangunan berkelanjutan di dalam perusahaan, menurut mereka, menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara karyawan dan perusahaan yang tidak hanya menguntungkan dari sisi produktivitas tetapi juga meningkatkan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

2.2.2 Tujuan Utama Pembangunan Berkelanjutan

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) adalah agenda global yang terdiri dari 17 tujuan utama yang disepakati oleh negara-negara anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada tahun 2015, sebagai bagian dari Agenda 2030 untuk Pembangunan Berkelanjutan. SDGs hadir sebagai respons terhadap tantangan global yang dihadapi dunia, seperti kemiskinan, ketimpangan, perubahan iklim, degradasi lingkungan, serta kesejahteraan manusia dan perdamaian.

Keberadaan SDGs bertujuan untuk memastikan bahwa pembangunan yang dilakukan tidak hanya mengutamakan pertumbuhan ekonomi, tetapi juga keseimbangan antara aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan.



Gambar 2. 1 Tujuan SGD

Sumber: <https://sdgs.un.org/>

Tujuan-tujuan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup, memperbaiki kesejahteraan masyarakat secara global, serta menciptakan dunia yang lebih adil, inklusif, dan berkelanjutan.

2.2.3 Relevansi dengan Topik Keberlanjutan

Dalam mendukung konsep keberlanjutan, penelitian ini secara spesifik terkait dengan sebagian pada SDGs 3 (Kesehatan dan Kesejahteraan) & SDGs 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi).

Tabel 2. 1 Relevansi Topik Berkelanjutan

No.	Indikator	Target	Relevansi
1.	3.4	Meningkatkan kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan yang dapat dipengaruhi oleh faktor - faktor seperti <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> yang sehat.	peningkatan kesejahteraan mental pada generasi Z tentu menjadi concern yang besar saat ini, <i>Employee Engagement</i> yang baik dapat menciptakan rasa aman dan nyaman, mengurangi ketegangan, dan mendukung karyawan dalam menjaga keseimbangan hidup mereka.
2.	8.5	Meningkatkan produktivitas ekonomi melalui diversifikasi, inovasi, dan modernisasi teknologi, serta menciptakan pekerjaan yang layak.	Pengembangan Karir menjadi faktor utama untuk meningkatkan produktivitas ekonomi. Gen Z sangat peduli dengan peluang Karir yang jelas dan berkembang

Lanjutan Tabel 2.1 Relevansi Topik Berkelanjutan

No.	Indikator	Target	Relevansi
3.	8.6	Mengurangi jumlah pemuda yang tidak bekerja, tidak mengikuti pendidikan, atau pelatihan melalui peningkatan kesempatan kerja yang lebih baik.	Dengan menyediakan peluang untuk belajar dan berkembang dalam lingkungan yang positif, perusahaan membantu Generasi Z ini untuk mendapatkan keterampilan yang dibutuhkan dan mengurangi ketimpangan kesempatan kerja.

Sumber: dibuat oleh peneliti (2025)

Penelitian ini berkontribusi pada SDGs 3 (melalui indikator 3.4) dengan fokus pada peningkatan kesejahteraan mental karyawan melalui pengelolaan *Green Work-Life Balance* dan keterikatan karyawan dan Perusahaan yang positif. Penelitian ini juga relevan dengan SDGs 8 (melalui indikator 8.5 dan 8.6), terutama dalam meningkatkan produktivitas karyawan melalui pengembangan Karir dan menciptakan peluang kerja yang lebih baik bagi Generasi Z.

2.3 Teori Generasi

Teori generasi mengacu pada pendekatan yang digunakan untuk memahami kelompok masyarakat berdasarkan tahun kelahiran mereka, yang diyakini membentuk karakteristik sosial, budaya, nilai, dan perilaku tertentu sebagai akibat dari pengalaman historis dan perkembangan teknologi yang dialami selama masa pertumbuhan. Setiap generasi dibentuk oleh konteks sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang unik pada masa pertumbuhannya, sehingga menghasilkan perbedaan karakteristik antara satu generasi dengan yang lain. Urwin & Parry (2017) menyatakan bahwa pengalaman kolektif tersebut memengaruhi cara individu dari masing-masing generasi melihat dunia, termasuk dalam aspek

komunikasi, hubungan sosial, dan sikap terhadap institusi. Konsep ini menjadi semakin relevan dalam era modern di mana berbagai generasi hidup dan bekerja secara berdampingan, sehingga perbedaan nilai dan gaya hidup sering kali menjadi faktor penting dalam hubungan sosial maupun profesional.

Secara umum, klasifikasi generasi dalam masyarakat modern mencakup Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y (atau Milenial), dan Generasi Z. Baby Boomers, yang lahir setelah Perang Dunia II sekitar tahun 1946–1964, dikenal sebagai generasi yang menjunjung tinggi kerja keras, loyalitas, dan stabilitas. Mereka tumbuh dalam era perkembangan ekonomi pasca-perang yang pesat dan struktur sosial yang lebih kaku. Selanjutnya, Generasi X yang lahir pada periode 1965–1980 tumbuh di tengah kondisi sosial yang lebih dinamis. Generasi ini dikenal lebih mandiri, adaptif, dan mulai menunjukkan preferensi terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Memasuki era digital, Generasi Y atau Milenial yang lahir antara 1981–1996 mengalami perubahan besar dalam akses informasi dan interaksi sosial. Mereka merupakan generasi pertama yang tumbuh bersama perkembangan internet dan media sosial, sehingga memiliki karakter yang kolaboratif, terbuka terhadap perubahan, serta cenderung mencari makna dan fleksibilitas dalam kehidupan dan pekerjaan. Selanjutnya, Generasi Z, yang lahir antara 1997 hingga 2012, adalah generasi pertama yang sejak kecil telah terbiasa dengan teknologi digital secara menyeluruh. Mereka lahir dalam lingkungan yang serba cepat dan terkoneksi, serta menghadapi tantangan global seperti krisis iklim, disrupsi teknologi, dan pandemi global. Stillman & Stillman (2017) menyebutkan bahwa

Gen Z memiliki karakteristik pragmatis, mandiri, dan sangat bergantung pada perangkat digital. Mereka juga lebih sensitif terhadap isu-isu sosial seperti keberagaman, kesehatan mental, dan keberlanjutan.

Francis & Hoefel (2018) menambahkan bahwa Gen Z memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap keaslian, transparansi, dan nilai sosial dalam kehidupan sehari-hari. Perkembangan teknologi dan paparan terhadap berbagai isu global membuat generasi ini berkembang dengan preferensi yang sangat berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Oleh karena itu, memahami teori generasi tidak hanya penting untuk melihat perbedaan antar kelompok usia, tetapi juga untuk menyesuaikan kebijakan sosial, pendidikan, dan ketenagakerjaan agar mampu merespons kebutuhan serta dinamika zaman secara inklusif dan berkelanjutan.

2.4 *Green Work-Life Balance*

2.4.1 Konsep *Green Work-Life Balance*

Green Work-Life Balance (WLB) adalah konsep yang menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Akpa et al. (2022), WLB mengacu pada kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus kebutuhan pribadi, termasuk yang berkaitan dengan keluarga. Hal ini sejalan dengan definisi Sandiford & Green (2021), yang menyatakan bahwa WLB adalah kemampuan seseorang untuk memenuhi komitmen kerja bersama dengan tanggung jawab keluarga dan kebutuhan non-kerja lainnya.

Sawaneh & Kamara (2019) memberikan penjelasan lebih spesifik bahwa WLB mencakup pengelolaan kerja secara efektif bersama dengan aktivitas penting lainnya, seperti kegiatan keluarga, komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri, perjalanan, dan rekreasi. Lin et al. (2024) menegaskan bahwa praktik WLB dan manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi dan retensi karyawan. Studi ini juga menemukan bahwa budaya organisasi dan inovasi dalam pengelolaan SDM berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Selain itu, WLB juga mencakup harmonisasi antara kehidupan kerja dan pribadi yang sehat. Konsep ini menekankan pentingnya mengurangi dampak negatif dari ketidakseimbangan peran melalui intervensi kerja-ke-kehidupan (*work-to-life*), seperti membawa keterampilan pengelolaan waktu ke dalam kehidupan pribadi, maupun kehidupan-ke-kerja (*life-to-work*), seperti menerapkan nilai keluarga dalam interaksi di tempat kerja. Ahmad et al. (2018) menemukan bahwa praktik WLB yang terintegrasi secara positif memengaruhi kepuasan karyawan. Namun, mereka juga mencatat bahwa kesadaran dan implementasi WLB secara menyeluruh masih memerlukan waktu dan dukungan organisasi. Datta (2015) menambahkan bahwa tujuan dari WLB adalah membantu menciptakan individu yang seimbang, memastikan bahwa karyawan dapat menjalankan peran profesional maupun pribadi secara optimal.

2.4.2 Dimensi & Indikator *Green Work-Life Balance*

McDonald dalam Rondonuwu et al. (2018) menjelaskan bahwa *Green Work-Life Balance* mencakup beberapa dimensi utama yang saling terkait untuk

menciptakan keseimbangan yang optimal antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

- a) Alokasi waktu yang memadai untuk pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan;
- b) Kebijakan fleksibilitas waktu kerja;
- c) Dukungan untuk pengaturan waktu yang memungkinkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2) Keterlibatan (*Involvement Balance*)

- a) Tingkat partisipasi dalam inisiatif keberlanjutan di tempat kerja;
- b) Kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan sosial dan komunitas;
- c) Dukungan organisasi untuk pengembangan diri dan keterlibatan dalam kegiatan non-kerja.

3) Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

- a) Tingkat kepuasan karyawan terhadap komitmen kerja dan kehidupan pribadi;
- b) Penghargaan atas kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan keberlanjutan;
- c) Program umpan balik untuk meningkatkan pengalaman kerja dan kehidupan pribadi.

4) Dukungan Organisasi (*Organizational Support*)

- a) Kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, seperti cuti dan fleksibilitas kerja;
- b) Program kesejahteraan yang berfokus pada kesehatan mental dan fisik;
- c) Pelatihan untuk manajemen stres dan pengembangan keterampilan.

5) Harmonisasi Kegiatan (*Activity Harmony*)

- a) Kesempatan untuk mengintegrasikan aktivitas pekerjaan dengan kegiatan pribadi;
- b) Dukungan untuk kegiatan sukarela dan kontribusi sosial;
- c) Kebijakan yang mendorong kolaborasi antara tim kerja dan kegiatan di luar pekerjaan.

2.5 Pengembangan Karir

2.5.1 Konsep Pengembangan Karir

Hakim & Winingsih (2024) mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan potensi individu melalui pengembangan kompetensi, perencanaan karir, dan pemberian peluang pertumbuhan yang selaras dengan tujuan strategis organisasi. Menurut Greenhaus et al. (2018), pengembangan karir melibatkan tiga dimensi utama, yaitu eksplorasi karir, pengelolaan karir, dan evaluasi karir. Eksplorasi karir memungkinkan individu mengenali potensi dan minat mereka, sementara pengelolaan karir fokus pada pengambilan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan karir.

Sejalan dengan perkembangan terbaru, pengembangan karir tidak lagi dipahami sebagai proses yang linier, melainkan dinamis dan menekankan pada *career self-management* yang berfokus pada fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan kerja (De Vos et al., 2020). Perspektif ini menggarisbawahi bahwa karyawan dituntut untuk mampu mengatur karirnya secara mandiri dengan mempertimbangkan perubahan

organisasi, teknologi, dan pasar tenaga kerja global. Dalam konteks ini, pengembangan karir tidak hanya dipandang sebagai tanggung jawab organisasi, tetapi juga merupakan hasil kolaborasi antara organisasi dan individu.

Hakim & Winingsih (2024) juga mencatat bahwa pengembangan Karir tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memberikan manfaat langsung pada organisasi. Karyawan yang memiliki jalur Karir yang jelas cenderung lebih termotivasi, loyal, dan produktif. Dengan demikian, pengembangan Karir berkontribusi pada pengurangan *Turnover Intention*, terutama di kalangan generasi Z, yang lebih memilih organisasi yang menyediakan peluang pertumbuhan dan pengakuan atas pencapaian mereka.

Selain itu, teori-teori karir kontemporer turut memperkaya pemahaman ini. *Protean Career Theory* menekankan bahwa pengembangan karir kini lebih berorientasi pada nilai pribadi, pembelajaran berkelanjutan, serta kemampuan individu untuk beradaptasi dengan perubahan (Hall, 2018). Sementara itu, *Boundaryless Career Theory* menjelaskan bahwa mobilitas karir modern tidak lagi terbatas pada satu organisasi, melainkan melintasi batas-batas antarindustri, bahkan antarnegara (Akkermans & Kubasch, 2017). Kondisi ini menuntut organisasi untuk menciptakan sistem pengembangan karir yang fleksibel dan adaptif, agar tetap mampu mempertahankan talenta muda yang cenderung mobile dan terbuka terhadap peluang baru.

Melalui pendekatan yang komprehensif dan adaptif, pengembangan Karir menjadi instrumen penting untuk mencapai keseimbangan antara aspirasi individu

dan kebutuhan strategis organisasi, serta menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan berdaya saing tinggi.

2.5.2 Dimensi & Indikator Pengembangan Karir

Busro (2018) menyatakan bahwa ada 3 dimensi pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Kejelasan Karir

- a) kenaikan pangkat jelas;
- b) kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan;
- c) kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

2. Pengembangan Diri

- a) kesempatan mengikuti berbagai pelatihan;
- b) kesempatan melanjutkan pendidikan;
- c) kesempatan mengikuti berbagai seminar/diskusi/workshop;
- d) kesempatan mengikuti.

3. Perbaikan Mutu Kinerja

- a) peningkatan disiplin diri;
- b) kesetiaan;
- c) peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

2.6 *Turnover Intention*

2.6.1 Konsep *Turnover Intention*

Turnover Intention atau niat untuk berhenti bekerja merujuk pada kecenderungan individu untuk mempertimbangkan meninggalkan pekerjaannya

dalam waktu dekat. Sarantie et al. (2022) menyatakan bahwa *Turnover Intention* dapat dipicu oleh beberapa faktor, seperti ketidakpuasan kerja, rendahnya komitmen terhadap organisasi, serta ketidakcocokan antara harapan karyawan dan kondisi pekerjaan. Sarantie juga menekankan bahwa *Turnover Intention* bukan hanya berdampak pada individu yang bersangkutan, tetapi juga dapat mempengaruhi kinerja dan stabilitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks generasi Z, yang cenderung memiliki ekspektasi lebih tinggi terhadap fleksibilitas dan keseimbangan hidup, faktor-faktor seperti *Green Work-Life Balance* dan kesempatan untuk pengembangan Karir menjadi lebih penting. Penelitian oleh Prasetyo & Wulandari (2021) menunjukkan bahwa generasi Z lebih memilih pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas waktu dan lokasi, serta organisasi yang dapat memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang. Jika organisasi gagal memenuhi ekspektasi ini, *Turnover Intention* di kalangan generasi Z dapat meningkat secara signifikan.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa *Turnover Intention* dipengaruhi oleh kombinasi faktor-faktor eksternal seperti kebijakan organisasi dan faktor internal seperti kepuasan kerja dan kesempatan pengembangan karir. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan dan perkembangan Karir karyawan untuk mengurangi *Turnover Intention* dan meningkatkan retensi karyawan.

2.6.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Novitasari & Dessyarti (2022) faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* meliputi:

a) Kepuasan Kerja

Ketidakpuasan terhadap pekerjaan, seperti gaji atau hubungan dengan rekan kerja, meningkatkan *Turnover Intention*.

b) *Green Work-Life Balance*

Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres, meningkatkan niat untuk keluar.

c) Kompensasi dan Penghargaan

Gaji atau penghargaan yang tidak memadai dapat membuat karyawan merasa tidak dihargai, mendorong mereka untuk mencari peluang lain.

d) Pengembangan Karir

Kurangnya peluang pengembangan Karir dapat membuat karyawan merasa stagnan dan mencari pekerjaan dengan prospek lebih baik.

e) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang buruk, baik dari segi hubungan atau fasilitas, dapat meningkatkan *Turnover Intention*.

f) Stres Kerja

Beban kerja yang tinggi dan tidak terkelola dapat menyebabkan kelelahan, meningkatkan niat untuk meninggalkan organisasi.

2.6.3 Dimensi *Turnover Intention*

Mobley et al., dikutip oleh Putra (2021) menjelaskan bahwa *Turnover Intention* mencakup beberapa dimensi utama yang saling terkait. Dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Berpikir untuk Berhenti (*Thinking of Quitting*)

- a) Ketidakpuasan terhadap kondisi kerja saat ini;
 - b) Perasaan jenuh atau kehilangan minat terhadap pekerjaan;
 - c) Keinginan untuk mencari peluang yang lebih baik di tempat lain.
2. Niat Mencari Alternatif (*Intention to Search for Alternatives*)
- a) Mulai mencari informasi tentang peluang kerja di luar organisasi;
 - b) Meningkatkan aktivitas dalam melamar pekerjaan lain;
 - c) Mengikuti wawancara atau tes rekrutmen di perusahaan lain.
3. Niat untuk Berhenti (*Intention to Quit*)
- a) Keputusan final untuk mengundurkan diri dari pekerjaan saat ini;
 - b) Menyusun rencana konkret untuk keluar dari organisasi;
 - c) Menyampaikan niat kepada rekan kerja atau atasan tentang rencana resign.

2.7 Employee Engagement

2.7.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee Engagement dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, dan tujuan yang ingin dicapai. Karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaan mereka lebih cenderung untuk memberikan upaya lebih dalam menyelesaikan tugas serta merasa lebih puas dengan pekerjaannya (Albrecht et al., 2015). Menurut Schaufeli et al. (2019) *Employee Engagement* mencakup tiga dimensi utama: *vigor* (kekuatan dan energi dalam bekerja), *dedication* (komitmen dan semangat terhadap pekerjaan), dan *absorption* (keterlibatan penuh dalam pekerjaan). Karyawan yang terlibat secara fisik memberikan energi dalam pekerjaan mereka, secara kognitif

mereka berkomitmen untuk menyelesaikan tugas dengan baik, dan secara emosional mereka merasa terhubung dengan pekerjaan dan organisasi mereka.

Employee Engagement dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepuasan kerja, peluang pengembangan karir, dan pengakuan yang diberikan oleh organisasi (Wu et al., 2016). Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki keterlibatan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa terlibat atau tidak mendapatkan dukungan yang cukup dari organisasi mungkin akan mengalami penurunan semangat kerja dan dapat menyebabkan meningkatnya *Turnover Intention* (Albrecht et al., 2015).

Menurut Gallup (2020), organisasi yang memiliki tingkat *Employee Engagement* yang tinggi cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif, loyal, dan berkomitmen untuk tetap bekerja di perusahaan. Mereka lebih sedikit mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan karena merasa dihargai dan terhubung dengan tujuan serta nilai-nilai organisasi. Sebaliknya, kurangnya keterlibatan karyawan dapat menyebabkan ketidakpuasan dan akhirnya meningkatkan niat untuk keluar dari perusahaan.

Dengan demikian, *Employee Engagement* berperan penting dalam meminimalkan *Turnover Intention*. Organisasi yang berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan karyawan akan lebih mampu menjaga loyalitas karyawan, meningkatkan kinerja mereka, dan mengurangi tingkat turnover. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai aspek yang

mempengaruhi keterlibatan karyawan, seperti pengakuan, pengembangan karir, dan budaya organisasi yang mendukung.

2.7.2 Faktor – Faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Lina & Silvianita (2019), terdapat tujuh faktor yang memengaruhi *Employee Engagement* (keterlibatan karyawan):

a. Lingkungan Kerja

Manajemen yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawan biasanya menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan, memberikan umpan balik yang positif, serta mendorong mereka untuk menyuarakan keprihatinan dan mengembangkan keterampilan baru.

b. Kepemimpinan

Pemimpin yg efektif bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan dengan jelas dan memberikan dukungan kepada karyawan. Mereka menegaskan bahwa kontribusi karyawan adalah bagian penting dalam kesuksesan perusahaan dan pencapaian tujuannya.

c. Tim dan Hubungan Rekan Kerja

Hubungan yang baik antara rekan kerja, saling membantu, mendukung, dan bekerja sama untuk menyelesaikan masalah atau mengambil keputusan yang terbaik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

d. Pelatihan dan Pengembangan Karir

Organisasi berperan penting dalam mendukung pengembangan Karir karyawan. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan, kepercayaan diri mereka meningkat, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan.

e. Kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik berupa materi maupun non-materi, atas kontribusi mereka kepada perusahaan, dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan fokus pada pekerjaan serta pengembangan pribadi untuk mencapai tujuan perusahaan.

f. Kebijakan Organisasi, Prosedur, Struktur, dan Sistem

Kebijakan dan prosedur organisasi yang baik sangat memengaruhi keterlibatan karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Kebijakan yang mendukung, seperti rekrutmen yang adil, waktu luang, serta kebijakan promosi yang adil, berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi keterlibatan.

g. Kesejahteraan Kerja

Kesejahteraan kerja mencakup upaya holistik yang bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Manajemen senior yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan merupakan faktor pendorong utama dalam meningkatkan keterlibatan mereka.

2.7.3 Dimensi & Indikator *Employee Engagement*

Dimensi-dimensi ini pertama kali diperkenalkan oleh Schaufeli et al. (2019) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Truss et al., (2017). Berikut adalah dimensi dan indikator yang dijelaskan:

1) *Vigor* (Semangat)

- a) Karyawan merasa enerjik dan bersemangat dalam bekerja;
- b) Karyawan memiliki daya tahan tinggi dalam menghadapi tantangan;
- c) Karyawan mampu terus bekerja meskipun di bawah tekanan.

2) *Dedication* (Dedikasi)

- a) Karyawan merasa pekerjaan mereka memiliki arti dan penting;
- b) Karyawan merasa berkomitmen dan antusias terhadap pekerjaan;
- c) Karyawan merasa bangga atas pencapaian dan kontribusi dalam pekerjaan.

3) *Absorption* (Konsentrasi)

- a) Karyawan sepenuhnya terfokus pada pekerjaan.
- b) Karyawan merasa tenggelam dalam pekerjaan hingga waktu terasa cepat berlalu.
- c) Karyawan merasa pekerjaan memberikan tantangan yang menarik.

2.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan antara variabel penelitian dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* akan dipergunakan dalam penelitian yang akan dilaksanakan sebagai acuan dalam membuat

kesimpulan sementara melalui hipotesis. Hasil penelitian terdahulu terkait yang memiliki hubungan variabel *Turnover Intention*, *Green Work-Life Balance*, Pengembangan Karir, dan *Employee Engagement*.

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian	Relevansi
1.	(Purwatiningsih & Sawitri, 2021) Analysis On The Effect of <i>Work-Life Balance</i> And Career Development On <i>Turnover Intention</i> for Millennial Generations	X1 : <i>Work-Life Balance</i> X2 : Career Development Y : <i>Turnover Intention</i> Metode: Intention Analisis Studi Literatur	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan milenial. Pengembangan Karir berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan milenial. Perencanaan Karir berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan milenial.	Meneliti Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>
2.	(Tanoto & Erin, 2024) Understanding Generation Z: <i>Work-Life Balance</i> and Job Embeddedness in Retention Dynamics	X1: <i>Work-Life Balance</i> X2: Job Embeddedness Y: Retention Dynamics Metode: SEM-PLS	<i>Work-Life Balance</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, niat turnover, dan job embeddedness. Job embeddedness berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dan niat turnover. <i>Work-Life Balance</i> secara tidak langsung memengaruhi retensi karyawan dan niat turnover melalui mediasi job embeddedness.	Meneliti pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>

Lanjutan Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian	Relevansi
3.	(Ulfah, 2024) Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turn Over Intention Pada Generasi Z di Temanggung	X1: Work Life Balance X2: Beban Kerja X3: Lingkungan Kerja Y: <i>Turnover Intention</i> Metode: analisis regresi linear berganda	<i>Work-Life Balance</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Beban kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Secara simultan, <i>Work-Life Balance</i> , beban kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Meneliti Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>
4.	(Ratnasari & Saputra, 2024) Faktor–Faktor Penentu <i>Turnover Intention</i> : Studi Kasus Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Dan Work–Life Balance Dikalangan Karyawan Gen Z Di Bandar Lampung	X1: Lingkungan Kerja X2: Beban Kerja X3: <i>Work-Life Balance</i> Y: <i>Turnover Intention</i> Metode: analisis regresi linier berganda	Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Secara simultan, lingkungan kerja, beban kerja, dan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Meneliti Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> yang mempengaruhi <i>Turnover Intention</i>
5.	(Febriyanty et al., 2024) The Effect Of Career Development	X1: Career Development X2: <i>Work-Life Balance</i> Y: Intention to Stay	Pengembangan karir memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap intensi untuk bertahan di perusahaan. <i>Work-Life Balance</i>	Meneliti pengaruh Career Development terhadap Intention to Stay

Lanjutan Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian	Relevansi
	And Work Life Balance Toward Intention To Stay On Generation Z In Bandung Raya	Metode: Analisis Deskriptif dan SEM-PLS	memiliki pengaruh positif terhadap intensi untuk bertahan.	
6.	(Daewoong & Indrajaya, 2022) The Effect of Organizational Justice, Career Development and Work-Life Balance on Turnover Intention and Job Satisfaction of Z Generation Employees in the Banking Industry	X1: Organizational Justice X2: Career Development X3: <i>Work-Life Balance</i> Y: <i>Turnover Intention</i> Z: Job Satisfaction Metode: Analisis Konseptual	Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> karyawan Generasi Z.	Meneliti pengaruh Career Development terhadap <i>Turnover Intention</i>
7.	(Aga, 2023) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> , Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> di PT. Petro Jasa Energi	X1: <i>Work-Life Balance</i> X2: Pengembangan Karir X3: Motivasi Y: <i>Turnover Intention</i> Metode: analisis jalur (path analysis)	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Motivasi berperan sebagai variabel mediasi terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Meneliti pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Turnover Intention</i>
8.	(Tri et al., 2022) Pengaruh pengembangan	X1: Pengembangan Karir Y: <i>Turnover</i>	Pengembangan Karir berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Meneliti pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Turnover Intention</i>

Lanjutan Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian	Relevansi
	Karir terhadap <i>Turnover Intention</i> pada karyawan	<i>Intention</i> Metode: analisis korelasi	Peningkatan pengembangan Karir dapat menurunkan <i>Turnover Intention</i> . Kurangnya pengembangan Karir dapat meningkatkan <i>Turnover Intention</i> .	
9.	(Naufer & Kumar, 2020) Impact of <i>Employee Engagement</i> on <i>Turnover Intention</i> : Study of Third Space Global (Pvt) Limited	X1: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Turnover Intention</i> Metode Analisis: regresi dan korelas	<i>Employee Engagement</i> mengurangi <i>Turnover Intention</i> secara signifikan. <i>Work-Life Balance</i> meningkatkan <i>Employee Engagement</i> secara positif. Career development menurunkan <i>Turnover Intention</i> secara signifikan.	Meneliti pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .
10.	(Febrian et al., 2024) <i>Employee Engagement</i> Implementation for Prevent <i>Employee Turnover</i> in Transportation Company	X1: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Turnover Intention</i> Metode Analisis: analisis deskriptif	Career Path berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> . Career Path berpengaruh terhadap <i>Employee Turnover</i> . <i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Turnover</i> .	Meneliti pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .
11.	(Janna & Paradilla, 2023) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Perawat Dari RSGrestelina	X1: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Turnover Intention</i> Metode: Analisis statistik	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh negatif & signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Dedikasi merupakan dimensi <i>Employee Engagement</i> yang paling berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Meneliti pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .

Lanjutan Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian	Relevansi
	Makassar Tahun 2022			
12.	(Wijayanto et al., 2022) Pengaruh Work Life Balance Terhadap <i>Employee Engagement</i> Dan Dampaknya Terhadap Turn-Over Intentions Dengan Job Characteristics Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Generasi Y di Indonesia)	X1: Work Life Balance X2: Job Characteristics Y: <i>Turnover Intention</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Metode: SEM PLS	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> . <i>Employee Engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> . Job characteristics memoderasi Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .	Meneliti pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .
13.	(Listianto & Wolor, 2024) Pengaruh Work Life Balance dan Career Development Terhadap <i>Employee Engagement</i> di Restoran Jepang Pada PT X Indonesia	X1: Work Life Balance X2: Career Development Y: <i>Employee Engagement</i> Metode: analisis regresi linear berganda	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> . Career development berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	Meneliti pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .
14.	(Pradita, 2024) The Influence Of Worklife Balance And <i>Employee Engagement</i> On	X1: <i>Work-Life Balance</i> X2: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Turnover Intention</i>	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction. Job satisfaction tidak	Meneliti pengaruh Worklife balance terhadap <i>Employee Engagement</i>

Lanjutan Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian	Relevansi
	Employee Performance Intervened By Job Satisfaction Entering The New Normal Era In Education Workplace	Z: Job Satisfaction Metode Analisis: Analisis deskriptif	memediasi Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap employee performance. <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> tidak berpengaruh langsung terhadap employee performance.	
15.	(Jannata & Perdhana, 2022) Analisis Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Barata Indonesia)	X1: <i>Work-Life Balance</i> Y: <i>Employee Engagement</i> Z: Job Satisfaction Metode: Confirmatory Factor Analysis (CFA) dan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction dan <i>Employee Engagement</i> . Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> .	Meneliti pengaruh Worklife balance terhadap <i>Employee Engagement</i>
16.	(Lencho, 2020) The Effect of Work Life Balance On <i>Employee Engagement</i> In Commercial Bank Of Ethiopia	X1: <i>Work-Life Balance</i> Y: <i>Turnover Intention</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Metode Analisis: Regresi Linear Berganda	Work Life Balance pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> di Commercial Bank of Ethiopia. Work Life Balance berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	Meneliti pengaruh Worklife balance terhadap <i>Employee Engagement</i>
17.	(Sholikhah et al., 2024) How <i>Green</i>	X1: <i>Work-Life Balance</i> X2: Career Development	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> .	Meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap

Lanjutan Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian	Relevansi
	<i>Work-Life Balance and Career Development Drive Employee Engagement and Commitment in DKI Japanese Restaurants</i>	Y: <i>Turnover Intention</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Metode Analisis: Analisis Path	Career development berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> . <i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment. Career development berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment. <i>Work-Life Balance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment.	<i>Employee Engagement</i>
18.	(Dhia, 2024) Analysis of Career Development and Engagement on Gen Z Retention via Commitment in Jakarta Tech Companies	X1: Career Development X2: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Turnover Intention</i> Z: Employee Commitment Metode Analisis: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Career Development dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap Employee Retention. Career Development dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment. Organizational Commitment memediasi pengaruh Career Development dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Employee Retention.	Meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap <i>Employee Engagement</i>
19.	(Primadini & Karneli, 2023) Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap	X1: Pelatihan Kerja X2: Pengembangan Karir Y: <i>Employee Engagement</i>	Job training berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> . Career development berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> .	Meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap <i>Employee Engagement</i>

Lanjutan Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian	Relevansi
	<i>Employee Engagement</i> Pada PT PLN UP3 Pekanbaru	Metode: SPSS Statistics 24	Secara simultan, job training dan career development berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> .	
20.	(Noor Rochim Arief, et,al., 2021) <i>Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables</i>	X1: Quality Work Life (QWL) X2: Work-Life Balance Y: Turnover Intention Z: Employee Engagement Metode Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Quality of work-life berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction dan <i>Employee Engagement</i> . <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction dan <i>Employee Engagement</i> . Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> .	Meneliti pengaruh Worklife terhadap <i>Turnover Intention</i> dimediasi <i>Employee Engagement</i>
21.	(Shilpakar et al., 2024) Flexible Working Arrangements and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Employee Engagement	X1: Flexible Working Arrangements X2: Employee Engagement Y: Turnover Intention Z: Employee Engagement Metode Analisis: Ordinary Least Squares (OLS) regression	Flexible Work Arrangements (FWAs) berpengaruh positif yang signifikan dengan <i>Employee Engagement</i> . FWAs dan EE memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan <i>Turnover Intention</i> . <i>Employee Engagement</i> sepenuhnya memediasi hubungan antara FWAs-Job dan TI, sedangkan EE memiliki mediasi parsial (kompetitif) antara FWAs-Family dan TI.	Meneliti pengaruh Worklife terhadap <i>Turnover Intention</i> dimediasi <i>Employee Engagement</i>

Lanjutan Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian	Relevansi
22.	(Putra & Widigdo, 2021) The Factors Which Affecting <i>Turnover Intention</i> through <i>Employee Engagement</i> as a Mediation Variable (Case Study on XYZ Private Bank in Indonesia)	Y: <i>Turnover Intention</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Metode Analisis: SEM PLS	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> <i>Employee Engagement</i> Pengaruh Negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> <i>Employee Engagement</i> tidak memediasi hubungan antara <i>Work-Life Balance</i> dan job insecurity dengan <i>Turnover Intention</i> .	Meneliti pengaruh Worklife terhadap <i>Turnover Intention</i> dimediasi <i>Employee Engagement</i>
23.	(Irawan & Komara, 2020) The Influence of Financial Compensation and Career Development Mediated Through <i>Employee Engagement</i> Toward <i>Turnover Intention</i> of Millennial Employees of XYZ Grup	X1: Financial Compensation X2: Career Development Y: <i>Turnover Intention</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Metode Analisis: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Financial Compensation berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> dan berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>Turnover Intentions</i> . Career Development berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> dan berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>Turnover Intentions</i> . <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Turnover Intentions</i> . Financial Compensation dan Career Development berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Turnover Intentions</i> melalui <i>Employee Engagement</i> .	Meneliti pengaruh Pengembangan karir terhadap turnover dimediasi <i>Employee Engagement</i>

Lanjutan Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian	Relevansi
24.	(Bawono & Lo, 2020) <i>Employee Engagement As A Mediator Influences of Work Stress and Career Development To Turnover Intention In Employee Office Of PT Pkss Central Office</i>	X1: Work Stress X2: Career Development Y: <i>Turnover Intention</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Metode Analisis: Part Least Square Analysis (PLS)	Job stress berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> . Career development berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> . Job stress berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . Career development berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> . <i>Employee Engagement</i> memediasi pengaruh job stress dan career development terhadap <i>Turnover Intention</i> .	Meneliti pengaruh Pengembangan karir terhadap turnover dimediasi <i>Employee Engagement</i>
25.	(Ratri Meiliawati, 2022) Pengaruh Pengembangan karir dan Kompensasi Terhadap Turnover Karyawan dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening	X1: Pengembangan Karir X2: Kompensasi Y: Turnover Karyawan Z: <i>Employee Engagement</i> Metode: Path Analysis deskriptif	Career development berpengaruh negatif dan signifikan terhadap employee turnover. Compensation berpengaruh negatif dan signifikan terhadap employee turnover. Career development berpengaruh negatif dan signifikan terhadap employee turnover melalui <i>Employee Engagement</i> . Compensation berpengaruh negatif dan signifikan terhadap employee turnover melalui <i>Employee Engagement</i> .	Meneliti pengaruh Pengembangan karir terhadap turnover dimediasi <i>Employee Engagement</i>

2.9 Pengembangan Hipotesis

2.9.1 Pengaruh *Green Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*

Green Work-Life Balance merupakan bentuk keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang juga mempertimbangkan aspek keberlanjutan. Tanoto & Erin (2024) menjelaskan bahwa *Green Work-Life Balance* yang baik dapat mengurangi keinginan karyawan, khususnya generasi milenial, untuk meninggalkan organisasi. Hal ini karena mereka lebih memilih perusahaan yang mendukung keseimbangan hidup dan pengembangan diri.

Temuan serupa diungkapkan oleh Tanoto & Erin (2024) yang menunjukkan bahwa *Green Work-Life Balance* memengaruhi *Turnover Intention* melalui peran keterikatan kerja. Penelitian oleh Ulfah (2024) juga mendukung bahwa faktor ini bersama beban kerja dan lingkungan kerja berkontribusi terhadap keinginan karyawan untuk keluar. Ratnasari & Saputra (2024) menyatakan bahwa *Green Work-Life Balance* menjadi faktor penting dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

H1: *Green Work-Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

2.9.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention*

Pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting yang membentuk keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Febriyanthy et al. (2024) menyebutkan bahwa pengembangan karir yang baik mendorong karyawan untuk

tetap loyal, karena mereka merasa diperhatikan dan memiliki peluang untuk berkembang.

Dalam konteks industri ritel, pengembangan karir terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin jelas jalur karir dan semakin besar peluang pengembangan diri yang diberikan perusahaan, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Daewoong & Indrajaya, 2022). Aga (2023) mengungkapkan bahwa motivasi dapat memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan *Turnover Intention*. Meskipun ada penelitian yang menunjukkan pengaruh relatif lebih lemah, tetap disimpulkan bahwa peluang pengembangan yang tersedia mendorong loyalitas karyawan.

H2: Pengembangan Karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

2.9.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Employee Engagement menggambarkan sejauh mana karyawan secara emosional dan kognitif terlibat dalam pekerjaan dan organisasi. Penelitian oleh Nauffer & Kumar (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi dapat menurunkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Hal ini didukung oleh temuan yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan adanya jalur karir mendorong keterlibatan tersebut.

Febrian et al. (2024) juga menemukan bahwa keterlibatan karyawan menjadi kunci dalam menekan *Turnover Intention*. Janna & Paradilla (2023) menyebutkan

bahwa karyawan yang memiliki dedikasi dan keterikatan kerja cenderung tidak mudah berpindah kerja. Penelitian lain oleh Wijayanto et al. (2022) menyimpulkan bahwa keseimbangan hidup yang baik berkontribusi dalam menciptakan keterlibatan, yang kemudian menurunkan niat untuk meninggalkan organisasi.

H3: *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

2.9.4 Pengaruh *Green Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Green Work-Life Balance tidak hanya memengaruhi retensi, tetapi juga berperan dalam membentuk keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan. Pradita (2024) menyatakan bahwa keseimbangan hidup yang sehat meningkatkan kepuasan kerja, yang berdampak pada keterikatan terhadap organisasi. Meskipun tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, keseimbangan ini tetap berkontribusi pada keterlibatan karyawan.

Jannata & Perdhana (2022) menambahkan bahwa *Green Work-Life Balance* berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement*, sekaligus melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian Lencho (2020) menguatkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan menjadi salah satu prediktor utama dalam meningkatkan keterikatan karyawan di lingkungan kerja.

H4: *Green Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

2.9.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement*

Pengembangan karir yang terstruktur dan jelas merupakan pendorong utama keterlibatan karyawan. Penelitian oleh Sholikhah et al. (2024) mengungkapkan bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan *Employee Engagement* sekaligus memperkuat komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang merasa memiliki prospek karir cenderung lebih antusias dan terlibat dalam pekerjaannya.

Penelitian Dhia (2024) juga menekankan bahwa pengembangan karir tidak hanya berpengaruh terhadap retensi, tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan komitmen. Temuan (Primadini & Karneli, 2023) menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan pengembangan karir secara bersama-sama dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan.

H5: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

2.9.6 Pengaruh *Green Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Employee Engagement*

Green Work-Life Balance memungkinkan karyawan untuk mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, yang berdampak pada peningkatan motivasi dan keterlibatan dalam pekerjaan. Arief et al. (2021) menyebutkan bahwa keseimbangan hidup berkontribusi pada kepuasan kerja dan keterlibatan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Putra & Widigdo (2021) menyatakan bahwa meskipun *Green Work-Life Balance* dan *Employee Engagement* memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*, hubungan mediasi di antara keduanya belum sepenuhnya terbentuk. Namun, penelitian oleh Putri et al. (2024) menemukan bahwa *Employee Engagement* mampu memediasi Pengaruh *Green Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*, yang menjelaskan bahwa keterlibatan menjadi jalur penting dalam menjaga karyawan tetap bertahan.

H6: *Green Work-Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Engagement* sebagai mediator.

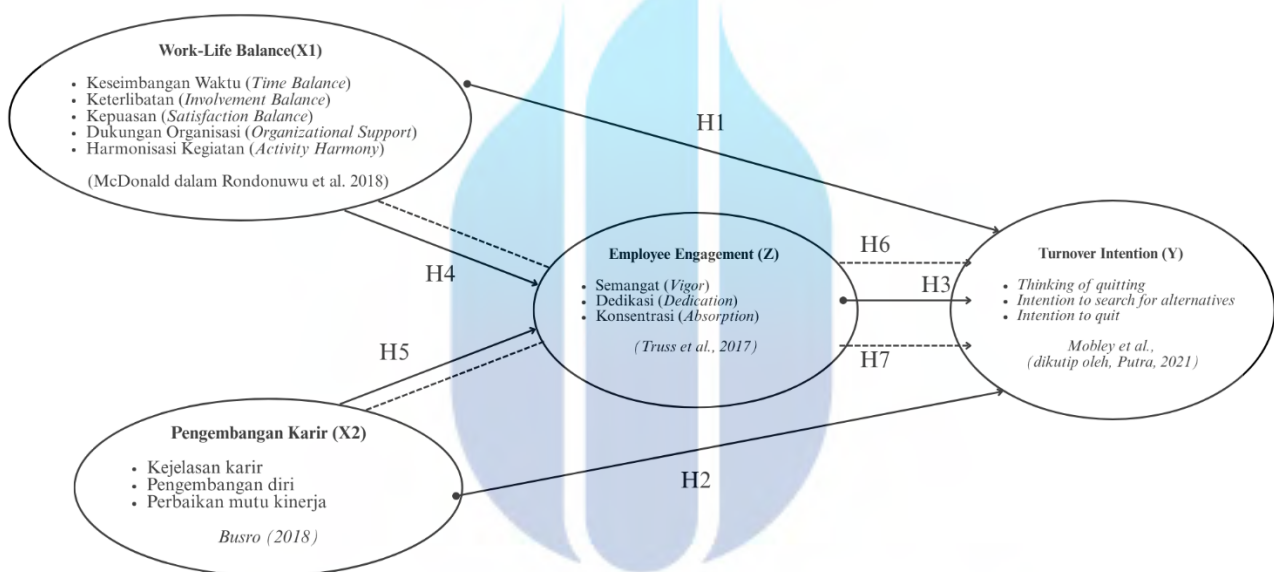
2.9.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Employee Engagement*

Employee Engagement memainkan peran sentral dalam memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan keputusan karyawan untuk tetap bertahan. Penelitian Bawono & Lo (2020) mengungkapkan bahwa ketika karyawan merasa keterlibatan mereka tinggi karena adanya dukungan terhadap pengembangan karir, maka kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah.

Penelitian serupa menunjukkan bahwa meskipun stres kerja ada, keterlibatan karyawan yang ditumbuhkan dari pengembangan karir dapat meredam dampaknya terhadap *Turnover Intention*. Meiliawati et al. (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak hanya menurunkan *Turnover Intention* secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan yang efektif dalam jangka panjang.

H7: Pengembangan Karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Engagement* sebagai mediator.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu maka kerangka penelitian ditunjukkan pada gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran
Sumber: data diolah tahun 2025