

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan uraian yang membahas berbagai teori, konsep, dan temuan penelitian yang berkaitan dengan topik yang diteliti, serta menjadi bagian penting dalam suatu penelitian. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, *work life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

2.1.1 Manajemen

Manajemen dalam organisasi berperan mengatur jalannya berbagai kegiatan agar dapat berjalan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan tersebut akan lebih mudah apabila keterbatasan sumber daya manusia, baik dari segi pengetahuan, teknologi, keahlian, maupun waktu, dapat dikelola melalui pengaturan serta pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara tepat. Dengan demikian, akan tercipta kerja sama yang sinergis dan berkelanjutan, karena pada dasarnya manajemen merupakan proses pencapaian tujuan melalui kerja sama antar individu dalam organisasi. Selain itu, manajemen yang baik mampu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan komponen penting yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan maupun organisasi. Penerapan manajemen yang baik diperlukan

untuk menghadapi berbagai perubahan situasi dan kondisi, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Dengan pengelolaan manajemen yang efektif, setiap kegiatan yang dilakukan dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya kegagalan dalam pelaksanaan strategibab yang telah ditetapkan.

Manajemen memiliki makna yang luas, yaitu dapat dipahami sebagai ilmu, seni, dan juga proses. Sebagai ilmu, manajemen berkembang seiring dengan kemajuan pengetahuan di era modern sehingga dapat dipelajari, dianalisis, dan diuji kebenarannya dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab melalui kerja sama tim, yang mencakup perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, serta berbagai aspek yang berkaitan dengan manusia. Sementara itu, manajemen sebagai proses diwujudkan melalui serangkaian kegiatan seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Seluruh upaya tersebut dilakukan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien guna mencapai visi dan misi perusahaan.

Manajemen menurut Robbins & Coulter., (2021:37) menyatakan:

“Management involves coordinating overseeing the work activities of others so theirs activities are completed efficiently and effectively”

Artinya bahwa manajemen adalah aktivitas – aktivitas yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan terebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, manajemen berperan penting dalam memastikan seluruh sumber daya organisasi dapat dikelola secara optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen menurut Daft (2021:5) menyatakan:

“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources”

Artinya bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Manajemen menurut Griffin (2022:3) menyatakan:

“Management is a set of activities (planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at using an organization’s resources (human, financial, physical, and information) to achieve organizational goals in an efficient and effective manner”

Artinya bahwa manajemen adalah seperangkat aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Berdasarkan berbagai pengertian manajemen menurut para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses atau rangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap sumber daya organisasi (baik manusia maupun non – manusia) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Selain itu, manajemen juga menekankan pada koordinasi serta pengawasan terhadap aktivitas orang lain, sehingga setiap pekerjaan dapat terlaksana dengan baik sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian, inti dari manajemen adalah

bagaimana mengelola sumber daya dan aktivitas organisasi secara optimal guna mencapai hasil yang maksimal.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Terwujudnya organisasi yang sesuai dengan harapan tidak hanya bergantung pada pengelolaan faktor eksternal, tetapi juga sangat ditentukan oleh bagaimana aspek internal organisasi dikelola secara tepat sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Selain itu, fungsi – fungsi manajemen perlu dijalankan secara optimal agar seluruh kegiatan organisasi dapat berlangsung secara efektif.

Fungsi manajemen menurut para ahli secara umum memiliki kesamaan. Meskipun terdapat perbedaan istilah dan penekanan, pada dasarnya seluruh fungsi tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Fungsi manajemen menurut Daft (2021:8-11) adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan mencakup proses menetapkan tujuan yang ingin dicapai organisasi di masa depan, serta menentukan tugas – tugas dan pemanfaatan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Dengan demikian, perencanaan manajerial berperan dalam menentukan arah organisasi ke depan sekaligus langkah – langkah yang harus dilakukan untuk mencapainya. Perencanaan juga menjadi pedoman dalam memilih cara terbaik untuk mencapai tujuan, menetapkan waktu pelaksanaan, serta menentukan pihak yang bertanggung jawab.

2. Fungsi – fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian mencakup kegiatan pembagian tugas, pengelompokan pekerjaan ke dalam unit atau departemen, pendelegasian

wewenang, serta pengalokasian sumber daya di seluruh organisasi. Melalui pengorganisasian yang baik, proses pengawasan dapat berjalan lebih efektif karena adanya pembagian kerja yang jelas serta pendelegasian wewenang yang tepat.

3. Fungsi kepemimpinan (*Leading*)

Fungsi kepemimpinan merupakan proses penggunaan pengaruh untuk mendorong dan memotivasi individu agar dapat mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga mencakup upaya membangun budaya serta nilai – nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada seluruh anggota organisasi, dan menumbuhkan dorongan dalam diri karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

4. Fungsi Kontrol (*Controlling*)

Pengendalian merupakan fungsi keempat dalam proses manajemen. Fungsi ini mencakup kegiatan memantau jalannya aktivitas organisasi, menilai apakah pelaksanaannya telah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, serta melakukan tindakan perbaikan apabila diperlukan agar kegiatan tetap berjalan sesuai arah yang diharapkan. Manajer dapat memastikan bahwa seluruh sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Griffin (2021:6-8) Adapun fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan organisasi serta menentukan cara yang paling tepat untuk mencapainya. Dalam proses ini,

pengambilan keputusan menjadi bagian penting yang melibatkan pemilihan tindakan terbaik dari berbagai manajer menjaga efektivitas kerja dengan menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas di masa depan. Dengan adanya tujuan dan rencana yang jelas, manajer dapat lebih mudah mengarahkan penggunaan waktu serta mengalokasikan sumber daya secara optimal.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian merupakan proses penentuan cara pengelompokan kegiatan dan pemanfaatan sumber daya dalam organisasi. Fungsi ini mencakup pembagian tugas secara terstruktur dengan menetapkan pihak yang bertanggung jawab atas setiap pekerjaan, serta mengatur hubungan kerja antar bagian agar dapat saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Fungsi Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan merupakan serangkaian proses yang digunakan untuk mengarahkan dan mendorong anggota organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dalam mencapai dan memajukan kepentingan organisasi. Sebagian pihak memandang kepemimpinan sebagai fungsi manajerial yang paling krusial sekaligus paling kompleks. Peran pemimpin sangat dibutuhkan karena berfungsi dalam mengarahkan, menginspirasi, serta memotivasi anggota tim agar mampu mencapai tujuan organisasi.

4. Fungsi Kontrol (*Controlling*)

Tahap terakhir dalam proses manajemen adalah fungsi pengendalian, yaitu kegiatan memantau kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses ini, manajer memiliki peran untuk mengawasi jalannya aktivitas organisasi guna memastikan bahwa kinerja yang dilakukan

sesuai dengan rencana, sehingga tujuan dapat tercapai tepat pada waktu yang telah ditentukan.

2.1.1.3 Unsur – Unsur Manajemen

Setiap organisasi memiliki unsur – unsur yang membentuk suatu sistem manajerial yang baik, dan unsur – unsur tersebut dikenal sebagai manajemen. Apabila salah satu unsur tidak terpenuhi, maka upaya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat menjadi kurang optimal. Setiap unsur manajemen perlu dikelola secara seimbang dan terintegrasi agar kegiatan organisasi dapat berjalan efektif.

Menurut Tudung Subali Patma, Mohammad Maskan (2020:6) menjelaskan bahwa terdapat unsur – unsur manajemen yang dikenal dengan 6M yaitu sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Dalam manajemen, unsur manusia merupakan faktor yang paling menentukan. Manusia berperan dalam menetapkan tujuan sekaligus menjalankan berbagai proses untuk mencapainya. Tanpa keterlibatan manusia, tidak akan ada aktivitas kerja, karena pada dasarnya manusia adalah makhluk yang memiliki kemampuan dan kebutuhan untuk bekerja.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang sangat penting dan tidak dapat diabaikan dalam manajemen. Uang berfungsi sebagai alat tukar sekaligus sebagai alat ukur nilai, sehingga hasil dari suatu kegiatan dapat dinilai melalui jumlah uang yang berputar dalam organisasi. Oleh karena itu, uang menjadi sarana yang krusial dalam pencapaian tujuan karena setiap kegiatan perlu

direncanakan dan diperhitungkan secara rasional. Hal ini berkaitan dengan penentuan jumlah dana yang dibutuhkan, baik untuk membayar tenaga kerja, menyediakan peralatan, maupun untuk memperkirakan hasil yang akan diperoleh organisasi.

3. Bahan – bahan (*Materials*)

Material mencakup bahan setengah jadi maupun bahan jadi yang digunakan dalam proses produksi. Dalam kegiatan usaha, pencapaian hasil yang optimal tidak hanya bergantung pada sumber daya manusia yang kompeten, tetapi juga pada pemanfaatan bahan atau materi sebagai sarana pendukung. Hal ini menunjukkan bahwa material dan manusia memiliki keterkaitan yang tidak terpisahkan, karena tanpa adanya materi, tujuan yang diharapkan tidak dapat tercapai.

4. Mesin (*Machines*)

Dalam operasional perusahaan, penggunaan mesin menjadi hal yang sangat penting. Pemanfaatan mesin dapat memberikan kemudahan dalam proses kerja, meningkatkan keuntungan, serta mendorong terciptanya efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan operasional.

5. Metode (*Methods*)

Metode dan prosedur yang efektif sangat dibutuhkan untuk menunjang kelancaran operasional. Metode dapat diartikan sebagai penentuan dalam menyelesaikan suatu tugas dengan mempertimbangkan berbagai aspek, seperti tujuan yang ingin dicapai, ketersediaan peralatan, penggunaan waktu, biaya serta proses operasional. Dengan demikian, penerapan metode yang tepat akan membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja agar berjalan secara optimal.

6. Pasar (*Market*)

Kegiatan pemasaran produk merupakan hal yang sangat penting, karena apabila produk yang dihasilkan tidak terserap pasar, maka proses produksi dapat terhenti. Hal ini berarti aktivitas operasional perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, penguasaan pasar dalam arti mendistribusikan hasil produksi menjadi faktor yang sangat menentukan bagi keberlangsungan perusahaan. Agar mampu menguasai pasar, perusahaan harus memastikan bahwa kualitas dan harga produk sesuai dengan selera serta daya beli konsumen.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia saat ini memiliki peranan yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, baik yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan swasta maupun instansi pemerintahan. Peran sumber daya manusia adalah membantu mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, tujuan utama pengelolaan sumber daya manusia adalah mengoptimalkan pemanfaatan tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan penerapan fungsi – fungsi manajemen dalam mengelola tenaga kerja untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, MSDM juga berperan dalam memelihara, mengembangkan, dan menjaga kerja sama dengan sumber daya manusia tersebut agar tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan dapat tercapai secara optimal. Berikut merupakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli.

Menurut Dessler (2020:3) menyatakan:

” Human Resoruce Management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employess, and of attending to their labor relations, health and safety”

Artinya bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu proses yang meliputi kegiatan memperoleh, mengembangkan melalui pelatihan, menilai kinerja, serta memberikan kompensasi kepada karyawan. Selain itu, manajemen SDM juga mencakup pengelolaan hubungan kerja, pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja, serta penanganan berbagai aspek yang berkaitan dengan keadilan bagi karyawan dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Armstrong (2025:33) menyatakan: *“Human Resource Management (HRM) is concerned with all aspects of how people are employed, managed and develop in organizations”*

Artinya bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola, dan dikembangkan dalam organisasi.

Menurut Valentine et al., n.d.(2020:4) menyatakan

“Human Resource is designing formal systems in an organization to manage human talent for accomplishing organizational goals”

Yang berarti manajemen sumber daya manusia (HR) adalah merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses dan sistem yang dirancang untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi secara efektif dan efisien. Proses ini mencakup kegiatan memperoleh, mengembangkan, menilai, serta memberikan kompensasi kepada karyawan, sekaligus mengatur hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan dalam organisasi. Selain itu, MSDM juga berfokus pada bagaimana individu dikelola dan dikembangkan agar potensi serta bakat yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif, dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen merupakan unsur – unsur mendasar yang senantiasa melekat dalam proses manajerial dan menjadi pedoman bagi manajer dalam melaksanakan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi – fungsi ini mencakup serangkaian aktivitas yang saling berkaitan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, yang dijalankan secara sistematis dan berkesinambungan. Dengan adanya fungsi manajemen, manajer dapat mengoordinasikan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, sehingga setiap aktivitas organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penerapan fungsi manajemen yang baik juga dapat membantu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Fungsi manajemen memiliki peranan penting dalam menjaga keberlangsungan dan keberhasilan organisasi.

Menurut Syachrani et al (2023:6-11) mengemukakan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Mencakup penetapan program pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset utama yang mendukung tercapainya target perusahaan. Fungsi ini merupakan aspek yang sangat penting karena melibatkan perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang, serta pengelolaan yang berkaitan erat dengan keberlangsungan perusahaan dan kelancaran operasionalnya.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan proses pembentukan organisasi melalui perancangan hubungan yang terstruktur antara tugas, alur kerja, aktivitas personalia, serta berbagai faktor pendukung lainnya.

c. Pengarahan (*Directing*)

Merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih efisien melalui pemberian arahan yang jelas, motivasi yang tepat, serta penerapan aturan – aturan yang bersifat mengikat dan terstruktur. Dengan adanya hal tersebut, karyawan diharapkan dapat bekerja secara optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Meliputi kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan kerja dengan membandingkan antara rencana yang telah ditetapkan dan realisasi di lapangan, serta melakukan tindakan korektif apabila terdapat ketidaksesuaian, termasuk melakukan perbaikan terhadap rencana yang telah disusun.

2. Fungsi Operasional

- a. Fungsi Pengadaan, mencakup kegiatan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, penempatan, serta pelatihan tenaga kerja, termasuk perencanaan kualitas dan jumlah (*headcount*) yang dibutuhkan. Proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan meliputi penarikan pelamar, proses seleksi, persiapan, penilaian, hingga pelaksanaan tes psikologi dan wawancara. Fungsi ini bertujuan untuk memperoleh jenis, komposisi, dan jumlah sumber daya manusia yang sesuai, sehingga target bisnis yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat tercapai.
- b. Fungsi Pengembangan, bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta sikap atau perilaku kerja pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan baik. Aktivitas ini menjadi sangat seiring dengan meningkatnya kompleksitas tugas dalam manajemen kepegawaian. Fungsi ini diarahkan pada upaya peningkatan kemampuan dan keahlian melalui pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang ada, serta berbagai bentuk pengembangan diri, khususnya bagi pegawai yang berprestasi.
- c. Fungsi Kompensasi (Penghargaan), dapat diartikan sebagai pemberian imbalan yang adil dan layak kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kompensasi merupakan aspek yang cukup kompleks sekaligus menjadi salah satu hal yang paling penting bagi karyawan maupun organisasi.
- d. Fungsi pengintegrasian, berkaitan dengan upaya menyelaraskan berbagai kepentingan, baik kepentingan individu karyawan, organisasi maupun masyarakat. Dalam hal ini, perusahaan perlu memahami sikap dan

perasaan karyawan sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

- e. Fungsi pemeliharaan, tidak hanya bertujuan untuk mencegah terjadinya pengunduran diri karyawan, tetapi juga untuk menjaga semangat kerja serta kemampuan kerja mereka. Fungsi ini berfokus pada upaya mempertahankan kesiapan dan kapabilitas karyawan melalui penerapan berbagai program yang dapat meningkatkan rasa bangga serta loyalitas terhadap organisasi.
- f. Pemberhentian Tenaga Kerja, merupakan proses berakhirnya status dan hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan. Prosedur penghentian ini umumnya meliputi pensiun, pengunduran diri, pemberhentian, maupun pemecatan.

Berdasarkan uraian mengenai fungsi – fungsi manajemen tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen memiliki peranan penting dalam menunjang berbagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.2.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kepentingan manajemen puncak, tetapi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tantangan organisasi yang dinamis. Selain itu, tujuan tersebut perlu mempertimbangkan fungsi – fungsi SDM secara menyeluruh serta memperhatikan kebutuhan dan karakteristik individu yang terlibat di dalamnya, sehingga tercipta keseimbangan antara kepentingan organisasi dan karyawan. Menurut Syachrani et al (2023:11-13) mengemukakan terdapat (Empat) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasi

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran serta kontribusi SDM dalam meningkatkan efisiensi organisasi. Meskipun secara formal departemen SDM dibentuk untuk membantu mempermudah tugas manajer, tanggung jawab terhadap kinerja karyawan tetap berada pada manajer itu sendiri. Oleh karena itu, departemen SDM berperan sebagai pendukung yang membantu manajer dalam menangani berbagai permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Dengan adanya dukungan tersebut, diharapkan proses pengelolaan karyawan dapat berjalan lebih efektif sehingga mampu menunjang pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan secara optimal.

2. Tujuan Fungsional

Bertujuan untuk menjaga partisipasi seluruh tingkatan dalam perusahaan, termasuk peran departemen sumber daya manusia, agar tetap berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, tujuan ini juga memastikan bahwa kontribusi setiap departemen berada pada tingkat yang mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Manajemen SDM tidak akan memberikan nilai tambah apabila standar yang diterapkan berada di bawah kebutuhan yang ditetapkan oleh organisasi.

3. Tujuan Sosial

Tujuan ini berkaitan dengan tanggung jawab sosial organisasi terhadap masyarakat, di mana perusahaan diharapkan mampu meminimalkan dampak negatif dari setiap aktivitasnya, terutama yang berkaitan dengan diskriminasi, keamanan, serta kepentingan umum lainnya. Apabila organisasi gagal dalam

memanfaatkan sumber daya secara optimal, hal tersebut menimbulkan hambatan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

4. Tujuan Pribadi

Dalam manajemen sumber daya manusia adalah membantu karyawan dalam mencapai tujuan individu yang mereka harapkan, seperti melalui kesempatan promosi, pengembangan jenjang karier, serta pemberian penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Perhatian terhadap tujuan pribadi karyawan menjadi hal yang penting untuk menjaga kinerja tetap optimal. Apabila tujuan pribadi tersebut diabaikan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan dapat menurun, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja, bahkan mendorong karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam keberhasilan organisasi, karena pengelolaannya tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen SDM, tetapi juga seluruh manajer dan karyawan dalam bentuk kemitraan. MSDM merupakan penerapan fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam seluruh aktivitas operasional SDM, mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penempatan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai ilmu dan seni dalam mengelola hubungan serta peran tenaga kerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan bersama antara perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong dan menginspirasi bawahan untuk mencapai kinerja yang melampaui target yang telah ditetapkan, sekaligus mengembangkan potensi serta kemampuan kepemimpinan dalam diri pengikutnya. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil, tetapi juga pada perubahan positif, motivasi, serta peningkatan kapasitas individu dalam organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Berikut merupakan beberapa pengertian gaya kepemimpinan transformasional menurut para ahli:

Menurut Riyanmelia & Riyanto, (2025:57)

“Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mencurahkan perhatian kepada hal – hal dan kebutuhan pengembangan diri masing – masing pengikut serta mengubah kesadaran pengikut atas suatu persoalan dengan cara baru hingga upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok”.

Menurut Dhyasputri, (2022:17234-17235)

“Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang cenderung mampu mengikuti, perubahan dan perkembangan teknologi informasi, tuntutan profesionalisme kerja, serta perubahan karakter, baik karyawan maupun pemimpin itu sendiri”.

Menurut Pratiwi et al., (2023:548)

“Pemimpin transformasional harus mampu menginspirasi pengikut dengan menawarkan visi ke mana kelompok harus pergi untuk mendorong kegiatan berkinerja tinggi dan meningkatkan masa depan organisasi”

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi pengikut melalui perhatian terhadap kebutuhan individu. Pemimpin transformasional juga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, termasuk perkembangan teknologi dan tuntutan profesionalisme, serta mendorong perubahan cara pandang pengikut untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Dengan visi yang jelas, pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menggerakkan anggota organisasi untuk berupaya lebih dalam mencapai tujuan bersama dan meningkatkan keberhasilan organisasi di masa depan.

2.1.3.1 Fungsi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Fungsi seorang pemimpin tidak hanya sebatas melakukan koordinasi, tetapi juga mencakup seluruh aspek yang terdapat dalam organisasi. Seorang pemimpin yang mampu memikul tanggung jawab besar serta memberikan motivasi kepada bawahannya dapat dikatakan berhasil dalam mengelola organisasi. Dalam menjalankan perannya, pemimpin berfungsi sebagai komunikator, fasilitator, dan integrator bagi organisasi yang dipimpinnya. Secara umum, peran pemimpin sebagai komunikator terlihat dari kemampuannya dalam menjaga hubungan yang baik, baik di dalam maupun di luar organisasi, melalui komunikasi lisan maupun tertulis.

Menurut Angel & Setiawati (2025:368) mengemukakan fungsi gaya kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional berfungsi meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pemberian inspirasi, visi, dan dorongan sehingga karyawan

lebih bersemangat dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu juga, mampu menciptakan hubungan kerja yang positif serta mendorong karyawan untuk mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki secara optimal.

2. Meningkatkan Loyalitas dan Komitmen Anggota

Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan loyalitas dan komitmen anggota dengan membangun hubungan yang baik, menciptakan kepercayaan, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu. Hal ini menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi, sehingga anggota lebih setia dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

3. Mendorong Produktivitas dan Kinerja Organisasi

Kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi melalui arahan yang jelas, dukungan, serta pengembangan kemampuan karyawan.

4. Mendorong Inovasi dan Perubahan Organisasi.

Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi dan perubahan dengan menciptakan lingkungan yang terbuka terhadap ide baru serta adaptif terhadap perkembangan,

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja, memperkuat loyalitas dan komitmen anggota, serta mendorong peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berfungsi dalam menciptakan inovasi dan perubahan yang adaptif, sehingga organisasi mampu berkembang dan mencapai tujuannya secara efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif dapat

menjadi salah satu faktor strategis dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul.

2.1.3.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Dalam praktiknya, pemimpin transformasional memiliki sejumlah karakteristik utama yang mencerminkan perannya dalam menciptakan perubahan positif dan meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Harsoyo & Alim (2022:147-148) mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional sebagai berikut:

1. Memiliki Visi Jangka Panjang

Pemimpin memiliki visi yang jelas dan mampu mengarahkan anggota untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan.

2. Komunikasi Efektif

Pemimpin mampu menyampaikan ide dan tujuan secara jelas sehingga mudah dipahami oleh anggota. Komunikasi yang efektif dari pemimpin akan meminimalkan kesalahpahaman serta meningkatkan keselarasan dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Memahami Kebutuhan Bawahan

Pemimpin memperhatikan kebutuhan dan kondisi anggota serta memberikan dukungan yang sesuai. Pemimpin juga mampu membangun komunikasi yang baik sehingga bawahan merasa dihargai dan diperhatikan dalam lingkungan

kerja. Dengan demikian, hubungan kerja antara pemimpin dan bawahan terjalin harmonis.

4. Memberdayakan dan Memotivasi Anggota

Pemimpin mendorong anggota untuk berkembang, berinisiatif, dan berkontribusi secara optimal.

5. Membangun Komitmen dan Kerja Sama Tim

Pemimpin menciptakan kerja sama yang solid dan meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasi.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional menekankan pada visi yang jelas, komunikasi yang efektif, perhatian terhadap anggota, serta kemampuan membangun motivasi dan kerja sama tim guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Jung et al., yang dikutip oleh (Suriagiri, 2020:54-56) ada empat dimensi yang membentuk kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin dipandang sebagai sosok yang dihormati, dipercaya, dan menjadi panutan bagi para pengikutnya. Para pengikut cenderung meneladani serta merasa memiliki keterikatan dengan pemimpinnya. Dalam menjalankan perannya, pemimpin lebih mengutamakan kepentingan pengikut dibandingkan kepentingan pribadi. Selain itu, pemimpin juga bersedia menanggung risiko bersama serta bertindak sesuai dengan etika, prinsip, dan nilai – nilai yang diyakini. Kondisi tersebut dapat menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan dan kebanggaan. Dalam dimensi ini, terdapat dua indikator Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) yaitu:

- a. Rasa hormat dari karyawan
- b. Kepercayaan

2. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin bertindak dengan cara yang mampu menginspirasi dan memotivasi orang – orang di sekitarnya, sehingga setiap aktivitas yang dilakukan memiliki makna. Mereka menetapkan tujuan yang menantang serta mampu membangkitkan semangat baik secara individu maupun tim. Kelompok pun menunjukkan sikap antusias dan optimis, selain itu, pemimpin mendorong anggotanya untuk membayangkan serta mewujudkan masa depan yang lebih menarik. Kondisi ini mendorong kelompok untuk menunjukkan sikap antusias dan optimis dalam menjalankan tugas. Dalam dimensi ini, terdapat dua indikator Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*) yaitu:

- a. Motivator
- b. Penetapan Tujuan

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin berupaya mendorong anggotanya untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi yang ada, membingkai ulang permasalahan, serta mendorong pendekatan baru terhadap situasi yang telah lama dihadapi. Dalam prosesnya, pemimpin tidak memberikan kritik secara terbuka atas kesalahan individu, melainkan menciptakan lingkungan yang aman dan mendukung untuk belajar. Dengan demikian, anggota merasa lebih percaya diri dalam mengemukakan gagasan, sehingga ide – ide baru dan solusi kreatif terhadap berbagai permasalahan dapat terus berkembang. Dalam dimensi ini, terdapat dua indikator Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) yaitu:

- a. Ide Kreatif
- b. *Problem Solver*

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan setiap individu anggotanya dengan bertindak sebagai pelatih maupun mentor yang membimbing perkembangan mereka. Dalam hal ini, anggota diberdayakan agar mampu mengoptimalkan potensi yang dimiliki. Pemimpin juga menciptakan peluang pembelajaran baru dalam iklim organisasi yang mendukung, sehingga setiap individu dapat terus berkembang. Dalam dimensi ini, terdapat dua indikator Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*) yaitu:

- a. Mengembangkan Karir
- b. Hubungan dengan Bawahan

Dengan demikian, kepemimpinan transformatif tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan individu dan penciptaan lingkungan kerja yang inspiratif, inovatif, dan penuh kepercayaan. Keempat dimensi tersebut saling berkaitan dan secara bersama – sama membentuk gaya kepemimpinan transformatif yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan komitmen organisasi. Penerapan kepemimpinan transformatif yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui terciptanya hubungan yang positif antara pemimpin dan bawahan.

2.1.4 Pengertian *Work Life Balance*

Work Life Balance merupakan kondisi ketika seseorang mampu mengatur dan menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi,

termasuk keluarga serta tanggung jawab lainnya. Keadaan ini bertujuan untuk meminimalkan terjadinya konflik antara peran pekerjaan dan peran pribadi. Dengan tercapainya keseimbangan tersebut, individu dapat mengelola waktu dan energinya secara proporsional antara pekerjaan, kebutuhan pribadi, rekreasi, dan kehidupan keluarga.

Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang baik dapat meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja, karena individu merasa didukung secara psikologis dan emosional dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu, kondisi ini juga dapat mendorong kreativitas dan semangat kerja, karena individu memiliki waktu dan energi yang cukup untuk melakukan aktivitas yang disenangi di luar pekerjaan. Berikut merupakan pengertian *work life balance* menurut para ahli:

Menurut Moorhead dan Griffin yang dikutip oleh Kurnia (2023:119) menyatakan:

“*Work Life Balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya”.

Menurut Ninaus et al. yang dikutip oleh (Dr. Solehudin et al., n.d.,2022:120) menyatakan bahwa:

“*Work Life Balance* adalah suatu kondisi dimana individu dapat berkomitmen pada pekerjaan dan keluarga serta bertanggung jawab atas aktivitas yang tidak berhubungan dengan pekerjaan”

Menurut Clark yang dikutip oleh Kurnia (2023:120) menyatakan bahwa:

“*Work Life Balance* adalah suatu konsep yang menjelaskan cara individu mengelola lingkungan kerja dan keluarga serta batasan antara keduanya untuk mencapai keseimbangan”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan peran dan tanggung jawab antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk keluarga. Keseimbangan ini ditunjukkan melalui adanya pembagian waktu, keterlibatan yang seimbang, serta batasan yang jelas antara kedua aspek tersebut sehingga tidak menimbulkan konflik peran. Dengan tercapainya keseimbangan ini, individu dapat menjalankan aktivitas secara optimal, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi, sehingga tercipta kondisi yang harmonis, produktif, dan meningkatkan kesejahteraan keseluruhan. Penerapan *work life balance* yang baik menjadi faktor penting dalam menjaga kinerja karyawan.

2.1.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Work Life Balance

Menurut Paulose yang dikutip oleh (Dr. Dra. Nilawati Fiernaningsih et al., 2024:140-141) terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi *work life balance* yaitu:

1. Faktor Individual (*Individual Factors*)

Faktor individu mencakup berbagai aspek internal dalam diri seseorang, seperti kepribadian, tingkat kesejahteraan, dan kecerdasan emosional. Aspek – aspek ini berkaitan dengan karakteristik pribadi yang berperan dalam menentukan kemampuan individu untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya.

2. Faktor Organisasi (*Organizational Factors*)

Meliputi berbagai unsur yang berasal dari lingkungan kerja yang dapat memengaruhi *work life balance* individu. Unsur – unsur tersebut antara lain dukungan dari organisasi, atasan, dan rekan kerja, serta tingkat stress kerja,

konflik peran, ketidakjelasan peran, beban kerja, dan pengaruh penggunaan teknologi di tempat kerja.

3. Faktor Sosial (*Social factors*)

Faktor sosial berasal dari interaksi individu dengan lingkungan sosial, baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor ini mencakup dukungan dari pasangan dan keluarga, tanggung jawab dalam mengasuh anak, dukungan sosial, serta berbagai tuntutan pribadi dan keluarga yang dapat memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dukungan sosial yang baik dapat membantu individu mengurangi tekanan, sehingga lebih mudah dalam mencapai *work life balance* yang optimal. Peran menjadi sangat penting lingkungan sosial mendukung terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi individu

4. Faktor – faktor lainnya

Faktor lainnya mencakup berbagai variabel di luar faktor individu, organisasi, dan sosial yang tidak termasuk dalam kategori sebelumnya. Faktor – faktor ini meliputi usia, jenis kelamin, status pernikahan, status sebagai orang tua, pengalaman kerja, tingkat jabatan, jenis pekerjaan, tingkat pendapatan, serta jenis keluarga.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik dari dalam diri individu, lingkungan organisasi, maupun kondisi sosial dan faktor lainnya. Oleh karena itu, upaya untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi perlu memperhatikan seluruh faktor tersebut secara menyeluruh agar tercipta kondisi yang harmonis dan optimal.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator *Work Life Balance*

Elemen ini mencakup aspek pengembangan dan pengukuran *work life balance* yang penting untuk kepentingan penelitian, praktik manajemen, maupun pengembangan kebijakan organisasi. Keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya berkaitan dengan konflik antara pekerjaan dan keluarga, tetapi juga mencakup konflik pribadi yang bersifat lebih luas. Di sisi lain, secara positif peran dalam keluarga dan pekerjaan dapat saling mendukung serta memberikan kontribusi terhadap terciptanya keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Pemahaman terhadap dimensi dan indikator menjadi sangat penting untuk mengukur dan meningkatkan keseimbangan tersebut secara tepat. Menurut Wicaksana et al., (2020:1563) dimensi dan indikator *Work Life Balance* adalah:

1. Pekerjaan Mengganggu Kehidupan Pribadi (*Work Interference with Personal Life*)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Sebagai contoh, tuntutan pekerjaan dapat menyulitkan individu dalam mengatur waktu untuk kepentingan pribadinya. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Jam kerja: yaitu waktu ketika pegawai dituntut atau terdorong untuk bekerja.
- b. Waktu bersama keluarga: yaitu kesempatan individu untuk berkumpul dan menghabiskan waktu dengan keluarga, yang seringkali berkurang karena banyaknya waktu yang dihabiskan di tempat kerja.
- c. Waktu kehidupan pribadi: yaitu waktu yang dimiliki individu untuk melakukan aktivitas pribadi seperti menjalankan hobi atau bersosialisasi dengan teman.

2. Masalah Pribadi Mengganggu Pekerjaan (*Personal Life Interference with Work*)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat memengaruhi aktivitas dan kinerja dalam pekerjaan. Sebagai contoh, permasalahan pribadi yang dihadapi seseorang dapat berdampak pada performanya di tempat kerja. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Pengambilan keputusan: yaitu sejauh mana kondisi kehidupan pribadi memengaruhi individu dalam menentukan keputusan di lingkungan kerja.
- b. Tanggung jawab keluarga: yaitu kewajiban individu terhadap keluarga yang dapat memengaruhi fokus dan kinerja kerja.
- c. Ketepatan waktu penyelesaian tugas: yaitu kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- d. Pola kerja: yaitu kondisi pekerjaan yang diberikan perusahaan yang dapat menimbulkan tekanan bagi individu dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Kehidupan pribadi dapat meningkatkan kinerja kerja (*Personal Life Enhancement of Work*)

Dimensi ini menjelaskan bagaimana kehidupan pribadi individu dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja di tempat kerja. Sebagai contoh, kondisi kehidupan pribadi yang menyenangkan dapat membuat individu merasa lebih nyaman dan produktif saat bekerja. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Lingkungan kerja: yaitu kondisi lingkungan yang mampu mendukung individu dalam mencapai dan meningkatkan kinerjanya.
- b. Hubungan dengan atasan / bawahan: yaitu kualitas hubungan dengan atasan, bawahan, maupun rekan kerja yang dapat menunjang pencapaian kinerja.

- c. Kehidupan sosial di luar pekerjaan: yaitu aktivitas sosial individu di luar pekerjaan yang dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja di tempat kerja.
- 4. Pekerjaan Meningkatkan Kehidupan Pribadi (*Work Enhancement of Personal Life*)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kehidupan pribadi individu. Sebagai contoh, keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh di tempat kerja dapat diterapkan dalam kehidupan sehari – hari, sehingga bermanfaat bagi aktivitas pribadi. Dengan kata lain, pengalaman, pelatihan, dan kompetensi yang didapatkan dari pekerjaan dapat diimplementasikan dalam kehidupan di luar pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* mencerminkan hubungan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dapat saling mengganggu maupun saling mendukung. Oleh karena itu, penting untuk mengelola keduanya secara seimbang agar tercipta kinerja dan kesejahteraan yang optimal.

2.1.5 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan senang atau puas yang dirasakan karyawan ketika imbalan yang diterima dari perusahaan dianggap sebanding dengan kontribusi yang telah diberikan. Pada dasarnya, kepuasan kerja berkaitan erat dengan pemenuhan berbagai kebutuhan individu, seperti rasa aman, dukungan dari rekan kerja, perhatian dan arahan dari atasan, serta kondisi lingkungan kerja yang nyaman. Apabila kebutuhan – kebutuhan tersebut terpenuhi, karyawan cenderung merasa puas dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik bagi

perusahaan. Sebaliknya, jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, karyawan dapat merasa tidak puas yang pada akhirnya berpotensi menimbulkan dampak negative terhadap kinerja dan stabilitas organisasi. Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai definisi kepuasan kerja:

Menurut Robbins & Judge yang dikutip oleh (Sewang et al., 2024) menyatakan bahwa:

“Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian terhadap aspek – aspek pekerjaan yang penting bagi individu tersebut”.

Menurut Gazi et al., yang dikutip oleh (Pratiwi et al., 2023:549) menerangkan bahwa:

“Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menggambarkan seberapa puas seseorang terhadap pekerjaannya”.

Menurut Kinicki & Fugate yang dikutip oleh (Soleha & Wulandaru, 2025:4) menyatakan bahwa:

“Kepuasan kerja adalah reaksi emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaan serta sejauh mana pekerjaan memenuhi harapan dan kebutuhannya”.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan atau reaksi emosional positif individu terhadap pekerjaannya yang muncul dari hasil penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan. Penilaian tersebut berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai – nilai yang dianggap penting oleh individu, sehingga tingkat kepuasan kerja mencerminkan seberapa puas seseorang

terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi sikap, kinerja, serta komitmen individu dalam organisasi. Kepuasan kerja menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan organisasi dalam upaya mempertahankan karyawan.

2.1.5.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Gilmer yang dikutip oleh (Sewang et al., 2024) yaitu:

1. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini, terdapat atau tidaknya peluang bagi individu untuk memperoleh pengalaman serta mengembangkan kemampuan selama bekerja.
2. Keamanan kerja, faktor ini merupakan aspek pendukung kepuasan kerja bagi karyawan, di mana kondisi kerja yang aman sangat berpengaruh terhadap perasaan dan kenyamanan karyawan selama bekerja.
3. Gaji, besarnya gaji lebih sering menjadi penyebab ketidakpuasan, dan jarang seseorang mengekspresikan kepuasan kerjanya semata – mata karena menerima gaji tersebut.
4. Perusahaan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu menciptakan kondisi dan situasi kerja yang stabil bagi karyawan.
5. Kondisi kerja, hal ini mencakup berbagai aspek fasilitas kerja, seperti kondisi lingkungan tempat kerja, ventilasi udara, pencahayaan, ketersediaan kantin, serta area parkir yang memadai, yang perlu diperhatikan untuk menunjang kenyamanan karyawan dalam bekerja.
6. Komunikasi, kelancaran komunikasi antara karyawan dan pihak manajemen sering menjadi alasan utama seseorang menyukai pekerjaannya. Dalam hal ini,

kesediaan atasan untuk mendengarkan, memahami, serta mengakui pendapat maupun prestasi karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

7. Fasilitas, fasilitas seperti layanan kesehatan, cuti, dana pensiun, maupun perumahan merupakan bagian dari standar dalam suatu jabatan yang apabila terpenuhi dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja karyawan. Ketersediaan fasilitas yang memadai tidak hanya memberikan rasa aman dan kenyamanan bagi karyawan, tetapi juga mencerminkan perhatian dan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan tenaga kerjanya.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Menurut Fikri et al., (2025:378) kepuasan kerja terdiri dari empat dimensi yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap Tugas

Kepuasan terhadap tugas merupakan tingkat perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dilakukannya sehari-hari. Dimensi ini mencakup sejauh mana pekerjaan dianggap menarik, menantang, serta sesuai dengan kemampuan dan minat individu. Karyawan yang merasa puas terhadap tugasnya cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi, memiliki motivasi yang kuat, serta mampu menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap tugas dapat menimbulkan kejenuhan dan menurunkan kinerja. Selain itu, tingkat kepuasan kerja terhadap tugas juga berperan penting dalam membentuk loyalitas karyawan serta meminimalkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Tingkat ketertarikan terhadap pekerjaan: yaitu menunjukkan sejauh mana pekerjaan dianggap menarik dan menyenangkan oleh karyawan.
- b. Tingkat kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan minat: yaitu menggambarkan kesesuaian antara tugas yang diberikan dengan kemampuan serta minat individu.
- c. Tingkat tantangan dalam pekerjaan: yaitu menunjukkan sejauh mana pekerjaan memberikan tantangan yang dapat memotivasi karyawan untuk berkembang. Hal ini juga mencerminkan adanya kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan mencapai potensi. Pekerjaan yang menantang dapat mendorong karyawan untuk lebih kreatif, inovatif, dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

2. Pengembangan Karier

Pengembangan karier mengacu pada persepsi karyawan terhadap peluang pertumbuhan dan kemajuan dalam organisasi. Dimensi ini meliputi kesempatan untuk memperoleh promosi, pelatihan, peningkatan keterampilan, serta kejelasan jalur karier. Karyawan yang melihat adanya prospek karier yang jelas dan adil akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, pengembangan karier menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Kesempatan promosi jabatan: yaitu menunjukkan adanya peluang bagi karyawan untuk naik jabatan dalam organisasi.
- b. Kesempatan pelatihan dan pengembangan keterampilan: yaitu menggambarkan peluang karyawan untuk meningkatkan kemampuan melalui pelatihan.

- c. Kejelasan jalur karier: yaitu menunjukkan adanya arah dan tahapan karier yang jelas dalam organisasi. Kejelasan ini memberikan gambaran kepada karyawan mengenai peluang pengembangan dan jenjang posisi yang dapat dicapai di masa depan.

3. Supervisi

Supervisi berkaitan dengan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, khususnya dalam hal pengarahan, dukungan, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dimensi ini mencakup kemampuan atasan dalam memberikan bimbingan, komunikasi yang efektif, serta keadilan dalam pengambilan keputusan. Supervisi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan rasa nyaman karyawan dalam bekerja. Sebaliknya, supervisi yang kurang efektif dapat menyebabkan konflik dan menurunkan kepuasan kerja. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Kemampuan atasan dalam memberikan arahan: yaitu menggambarkan kemampuan atasan dalam membimbing dan mengarahkan pekerjaan karyawan.
- b. Dukungan atasan terhadap karyawan: menunjukkan sejauh mana atasan memberikan bantuan dan perhatian kepada karyawan.
- c. Keadilan atasan dalam pengambilan keputusan: menggambarkan objektivitas dan keadilan atasan dalam membuat keputusan kerja.

4. Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal merujuk pada kualitas interaksi sosial antara karyawan di dalam organisasi, baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan. Dimensi ini mencakup kerja sama tim, komunikasi, saling menghargai, serta dukungan

antarindividu. Hubungan interpersonal yang harmonis dapat menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat solidaritas antar karyawan. Sebaliknya, hubungan yang kurang baik dapat memicu konflik dan menurunkan kenyamanan dalam bekerja. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Kerja sama antar karyawan: menunjukkan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dalam tim.
- b. Komunikasi antar rekan kerja: menggambarkan kelancaran dan efektivitas komunikasi di lingkungan kerja.
- c. Keharmonisan hubungan kerja: menunjukkan kondisi hubungan kerja yang saling menghargai dan minim konflik. Keharmonisan ini tercermin dari adanya komunikasi yang baik, kerja sama yang solid, serta sikap saling mendukung antar karyawan maupun antar atasan dan bawahan.

2.1.6 Pengertian *Turnover Intention*

Turnover Intention merupakan tingkat kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan eksternal. Niat ini biasanya muncul akibat ketidakpuasan kerja, lingkungan kerja yang kurang baik, kepemimpinan, serta adanya peluang kerja yang lebih baik di tempat lain. Oleh karena itu, *turnover intention* menjadi indikator penting dalam melihat tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Selain itu, tingginya tingkat *turnover intention* dapat berdampak negatif terhadap organisasi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan serta menurunkan produktivitas kerja.

Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai definisi *turnover intention*:

Menurut Barage & Sudarusman yang dikutip dalam (Rahmadani & Andriani, 2022:3):

“*Turnover Intention* adalah suatu keinginan pegawai untuk keluar dari perusahaan”.

Menurut Manoppo yang dikutip oleh (Riyanmelia & Riyanto, 2025:56): “*Turnover Intention* merupakan bentuk ungkapan yang menggambarkan keadaan atau perasaan seseorang terhadap suatu keputusan untuk berhenti dari perusahaan atau pekerjaan”.

Menurut Ardianto and Bukhori yang dikutip oleh (Dhyasputri, 2022:17235):

“*Turnover Intention is also defined as a bentuk employee’s expectation to leave, which can be in the form of an intention or desire to leave the company or find a job elsewhere*”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang tercermin dari adanya pertimbangan, harapan, atau perasaan untuk berhenti bekerja dan mencari pekerjaan di tempat lain. Niat ini menunjukkan kondisi psikologis karyawan sebelum benar – benar melakukan tindak keluar dari organisasi. Dengan demikian, *turnover intention* menjadi indikator penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena dapat menggambarkan tingkat kepuasan, kenyamanan, dan komitmen karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi tingkat *turnover intention*, maka semakin besar pula potensi karyawan untuk benar benar meninggalkan perusahaan.

2.1.6.1 Jenis – jenis *Turnover Intention*

Dalam konteks *turnover intention*, terdapat beberapa jenis perputaran karyawan yang menjadi alasan seseorang meninggalkan perusahaan. Turnover karyawan diklasifikan menjadi beberapa jenis berdasarkan penyebab dan sifat terjadinya perpindahan karyawan. Pemahaman mengenai jenis – jenis *turnover* penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi faktor – faktor yang mendorong karyawan keluar dari organisasi serta menentukan strategi yang tepat dalam mempertahankan karyawan. Menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh (Ardan & Jaelani, 2021:9-10) *turnover* karyawan diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, diantaranya yaitu:

1. Berdasarkan kesediaan karyawan, *turnover* dibagi menjadi:
 - a. *Turnover* tidak sukarela: yaitu ketika karyawan diberhentikan akibat kinerja yang kurang baik atau karena melanggar aturan kerja. Kondisi ini umumnya dipicu oleh kebijakan organisasi, peraturan yang berlaku, serta standar kinerja yang tidak mampu dipenuhi oleh karyawan.
 - b. *Turnover* sukarela: yaitu karyawan keluar dari perusahaan atas keinginan sendiri. *Turnover* sukarela ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti peluang karier yang lebih baik, tingkat gaji, kualitas pengawasan, lokasi kerja, serta alasan pribadi atau keluarga. Oleh karena itu, fenomena menjadi penting untuk diperhatikan karena dapat berdampak pada stabilitas dan kinerja karyawan di suatu organisasi.
2. Berdasarkan tingkat fungsional, *turnover* dibagi menjadi:
 - a. *Turnover* fungsional: yaitu keluarnya karyawan dengan kinerja rendah, kurang dapat diandalkan, atau yang cenderung mengganggu rekan kerja pada akhirnya meninggalkan organisasi.

- b. *Turnover* disfungsional: yaitu keluarnya karyawan yang berperan penting dan memiliki kinerja tinggi meninggalkan organisasi pada saat yang krusial.
- 3. Berdasarkan bentuk pengendalian, *turnover* dibagi menjadi:
 - a. *Turnover* yang tidak dapat dikendalikan: Hal ini terjadi karena faktor di luar kendali organisasi. Banyak alasan karyawan berhenti yang tidak dapat dipengaruhi oleh perusahaan, seperti perpindahan lokasi geografis, keputusan tinggal di daerah tertentu karena keluarga, pasangan yang harus berpisah tempat tinggal, atau karyawan yang baru lulus dari perguruan tinggi.
 - b. *Turnover* yang dapat dikendalikan: Hal ini muncul karena faktor – faktor yang masih dapat dipengaruhi oleh pemberi kerja. Dalam *turnover* yang dapat dikendalikan, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan karyawan apabila mampu mengatasi berbagai permasalahan yang dapat memicu terjadinya *turnover*.

2.1.6.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Dalam kondisi *turnover intention* terdapat faktor – faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan di suatu perusahaan. Menurut Mobley yang dikutip oleh (Ardan & Jaelani, 2021:20-21) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi seseorang melakukan *turnover* ditentukan oleh:

- 1. Kepuasan kerja: Pada tingkat individu, kepuasan kerja menjadi faktor yang paling sering dikaji dalam kaitannya dengan *intention to leave*. Kepuasan ini berkaitan dengan beberapa aspek, seperti kepuasan terhadap gaji dan promosi, kualitas supervisi, hubungan dengan rekan kerja, serta isi dan jenis pekerjaan

itu sendiri. Semakin rendah tingkat kepuasan, maka semakin besar kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

2. Komitmen organisasi: Hubungan antara kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar tidak selalu bersifat langsung, sehingga diperlukan variabel lain untuk menjelaskan proses *intention to leave*, yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan, sedangkan kepuasan kerja lebih berfokus pada perasaan terhadap aspek – aspek tertentu dari pekerjaan, seperti tugas, lingkungan kerja, maupun imbalan yang diterima. Oleh karena itu, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka kecenderungan untuk meninggalkan organisasi akan semakin rendah.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator *Turnover Intention*

Dimensi dan indikator *turnover intention* menurut Mobley yang dikutip oleh (Ardan & Jaelani, 2021:6-7) terdiri dari tiga dimensi utama yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kecenderungan karyawan dalam meninggalkan perusahaan, yaitu:

1. Pikiran untuk keluar dari perusahaan (*thoughts of quitting*)

Karyawan mulai memiliki pemikiran untuk meninggalkan pekerjaannya dan menarik diri dari perusahaan. Selain itu, mereka juga cenderung membandingkan apa yang mereka peroleh di perusahaan saat ini dengan yang didapatkan oleh rekan di perusahaan lain. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan.
- b. Berpikir untuk meninggalkan perusahaan.
- c. Keinginan untuk tidak hadir bekerja.

2. Intensi untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search*)

Karyawan mulai melakukan berbagai upaya, seperti mencari informasi lowongan pekerjaan melalui berbagai media yang tersedia, baik secara *online* maupun *offline*. Selain itu, mereka juga dapat secara aktif menanyakan atau mencari informasi mengenai peluang kerja di luar perusahaan tempatnya bekerja, serta mempertimbangkan berbagai alternatif pekerjaan yang dirasa lebih menguntungkan atau sesuai dengan kebutuhan mereka. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Keinginan untuk mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik.
- b. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan bila ada kesempatan yang lebih baik.

3. Intensi untuk keluar dari perusahaan (*intention to quit*)

Karyawan mulai menunjukkan perilaku – perilaku tertentu yang mencerminkan keinginannya untuk keluar dari perusahaan. Hal ini terlihat dari munculnya niat untuk mengundurkan diri serta semakin mantapnya keputusan karyawan untuk benar – benar berhenti dari perusahaan tempatnya bekerja. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat.
- b. Keinginan untuk keluar dari pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai landasan dalam penyusunan penelitian serta membantu peneliti untuk lebih memfokuskan kajian pada topik yang diteliti. Keberadaan penelitian terdahulu sangat penting karena dapat menjadi acuan dan dasar pertimbangan dalam merumuskan serta mengembangkan

penelitian yang dilakukan. Melalui kajian terhadap penelitian terdahulu, peneliti juga dapat memperoleh gambaran mengenai konsep, teori, serta hasil penelitian yang relvan dengan topik yang sedang dikaji. Selain itu, penelitian terdahulu membantu peneliti dalam mengidentifikasi persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, sehingga dapat memperkuat dasar penelitian serta memberikan kontribusi yang lebih jelas terhadap pengembangan ilmu pengetahuan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Anindita Putri Rahmadani dan Dewi Andriani (2023) <i>Leadership, and Work Life Balance Towards Turnover Intention with Job Satisfication as an Intervening Variable at PT Pos Indonesia Sidoarjo</i> Jurnal Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia	Kepemimpinan dan WLB berpengaruh terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja melalui turnover intention.	Membahas variabel kepemimpinan dan <i>work life balance</i> terhadap <i>turnover intention</i> dengan kepuasan kerja sebagai intervening.	Penelitian ini hanya menggunakan variabel kepemimpinan, bukan kepemimpinan transformasional
2	Bela Amanda Wandasari dan Retno Purwani Setyaningrum (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap turnover intention dan dimediasi kepuasan kerja.	Membahas variabel kepemimpinan transformasional terhadap <i>turnover intention</i> dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.	Penelitian ini tidak menggunakan <i>work life balance</i> , tetapi menggunakan stress kerja

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Transformasional dan Stres Kerja terhadap <i>turnover intention</i> di Mediasi Kepuasan Kerja PT Pegasus Keramik Terbaik Journal Of Social Science Research vol 3 Nomor 4 Tahun 2023 293 – 304			sebagai variabel independent lain.
3	Nanik Yuzalmi, Refni Sukmadewi, dan Muhammad Fahrozi (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja karyawan pada PT Ruang Raya Pekanbaru. Jurnal Pajak & Bisnis, Vol 4 No. 2. September 2023	Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.	Membahas variabel kepemimpinan transformasional terhadap <i>turnover intention</i> dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.	Penelitian ini tidak menggunakan <i>work life balance</i>, tetapi menggunakan budaya organisasi sebagai variabel independent lain
4	Nila Pratiwi, M. Anton Fatoni, M. Asbullah, Nurlelasi Ginting, dan Krisna Wahyu Nugraha (2023)	Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen organisasi dan menurunkan	Membahas variabel kepemimpinan transformasional terhadap <i>turnover intention</i> dengan	Penelitian ini tidak menggunakan <i>work life balance</i>, dan menambahkan variabel

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen dan Niat Berpindah pada Perusahaan Konstruksi Syariah. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol. 6 No. 1, Januari 2023 DOI:	turnover intention, serta kepuasan kerja berhasil menjadi variabel mediasi parsial pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan turnover intention.	kepuasan kerja sebagai mediasi.	komitmen organisasi.
5	Dheo Twin Stine Riyanmeila, dan Setyo Riyanto (2025) Pengaruh Career Growth Opportunities, Perceived Organizational Support, dan Transformasional Leadership terhadap Turnover Intention karyawan dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Operasional PT LRT Jakarta) Journal of Fundamental Management, Vol	Transformational leadership berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, dan job satisfaction berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap turnover intention, serta job satisfaction tidak memediasi secara signifikan pengaruh transformational leadership terhadap turnover intention.	Membahas variabel kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai mediasi	Penelitian ini tidak menggunakan work life balance, dan menambahkan variabel career growth opportunities serta perceived organizational support.

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	5, Nomor 1, Maret 2025			
6	Frendy Wibowo, Eny Susilowati, Adi Andika Setiyawan, dan Chandra Wisnu Hutomo (2025) Kepemimpinan Transformasional dan green human resource management dalam memengaruhi turnover intention peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Journal of Management and Digital Business, 5(1), 2025, 85 – 103	Kepemimpinan transformasional dan green human resource management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berpengaruh negatif terhadap turnover intention serta kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan green human resource management terhadap turnover intention.	Membahas variabel kepemimpinan trasformasional terhadap turnover intetion dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.	Penelitian ini tidak menggunakan work life balance, tetapi menggunakan green human resource management sebagai variabel independent lain.
7	Wiwik Sismawati dan Eisha Lataruva (2020) Analisis Pengaruh Work Life Balance dan Pengembangan Karier terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Y dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel	Work life balance dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, work life balance dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap work life balance dan pengembangan	Membahas variabel work life balance terhadap turnover intention dan kepuasan kerja sebagai intervening.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, serta menambahkan variabel independen pengembangan karier.

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Intervening (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang) (Bank et al., 2020) Diponegoro Journal Of Management Vol. 9, Nomor 3, Tahun 2020, Halaman 1 – 11	karier terhadap turnover intention.		
8	Amanda Dhyasaputri (2022) The influence of Work Life Balance, Job Satisfaction, and Style on Turnover Intention in Generation Y in Sidoarjo Journal BIRCI	Work life balance, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap turnover intention, baik secara parsial maupun simultan, serta gaya kepemimpinan transformatif menjadi variabel yang paling berpengaruh.	Membahas variabel kepemimpinan transformatif dan work life balance terhadap turnover intention.	Penelitian ini tidak menembatkan kepuasan kerja sebagai mediasi, tetapi menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel independen.
9	Inggris Angela Friska dan Christie Winstinidah Sandroto (2025) Peran Mediasi Job Satisfaction dalam Pengaruh	Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, work life balance berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover	Membahas variabel work life balance terhadap turnover intention dan kepuasan kerja sebagai mediasi.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformatif, hanya berfokus

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Work Life Balance terhadap Turnover Intention.	intention, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, serta kepuasan kerja memediasi pengaruh work life balance terhadap turnover intention.		pada work life balance.
10	Yuliani dan Muhammad Ekhsan (2024) Pengaruh Work Life Balance yang di Mediasi oleh Job Satisfication terhadap Turnover Intention Jurnal Riset Manajemen Vol. 11, No. 2 Juli 2024, 100 – 112	Work life balance berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention, serta work life balance berpengaruh signifikan secara langsung terhadap turnover intention, sehingga hubungan work life balance terhadap turnover intention terjadi melalui peran kepuasan kerja.	Membahas variabel work life balance terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, hanya meneliti work life balance dengan mediasi kepuasan kerja.
11	Nadia Soleha dan Diah Retno Wulandaru (2025) Pengaruh Work Life Balance terhadap Turnover Intention dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Generasi Z.	Work life balance tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap turnover intention, tetapi work life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berdampak pada penurunan turnover intention, sehingga kepuasan	Membahas variabel work life balance terhadap turnover intention dan kepuasan kerja sebagai mediasi.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, serta objeknya fokus pada Generasi Z.

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Journal of Finance, Business, and Economy	kerja memediasi hubungan work life balance terhadap turnover intention.		
12	Aulia Ridhani & Rini Rahmawati (2025) Transformational Leadership and Work Life Balance Effects on Job Satisfaction: Organizational Commitment as a Mediator Quantitative Economics and Management Studies (QEMS) Vol, 6 No.3 (2025)	Gaya kepemimpinan yang meningkat dan lingkungan kehidupan kerja yang seimbang tidak hanya secara langsung meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga melakukannya melalui peningkatan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesejahteraan dan produktivitas karyawan.	Membahas variabel kepemimpinan transformatif dan work life balance terhadap kepuasan kerja.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel turnover intention.
13	Evi Diana Situmorang & Nia Kusuma Wardhani (2022) The Influence of Transformational Leadership Style, Workload and Job Satisfaction on Turnover Intention Dinasti International Journal Of	Kepemimpinan transformatif memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap niat keluar karyawan. Beban kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap niat keluar karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap niat keluar karyawan	Membahas variabel kepemimpinan transformatif, kepuasan kerja, dan turnover intention.	Penelitian ini tidak membahas variabel work life balance.

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Management Science Vol 3, Issue 3, January 2022	dan kepemimpinan transfasional, beban kerja memiliki pengaruh simultan signifikan terhadap niat keluar karyawan.		
14	Gregorius Reza Triska Yulianto (2024) The Influence of Transformational Leadership Style on Turnover Intention Mediated by Organizational Commitment and Employee Job Satisfaction (Empirical Study: Employees at Pt Glonal Loyalty Indonesia) Asian Journal Of Social and Humanities Vol, 2 No. September 12, 2024	Gaya kepemimpinan transfasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Selain itu, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transfasional terhadap turnover intention.	Membahas variabel kepemimpinan transfasional dan kepuasan kerja sebagai mediasi.	Penelitian ini tidak membahas variabel work life balance.
15	Herlinda Yolanda Silaban dan Retno Purwani Setyaningrum (2025) The Effect of Transformational Leadership,	Kepemimpinan transfasional dan lingkungan kerja fisik internal berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, work life balance tidak berpengaruh	Membahas variabel kepemimpinan transfasional, work life balance, dan kepuasan kerja.	Penelitian ini tidak membahas variabel turnover intention.

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Physical Work Environmental Internal, on Employee Job Satisfaction Mediated By Work Life Balance at PT XYZ Majapahit Journal of Islamic Finance and Management Vol. 5 No. 1	terhadap kepuasan kerja serta tidak mampu memediasi hubungan antara variabel variabel tersebut.		
16	Adonia Akelois, Alvina Kristiani, Muhammad Rifqi Argianto, dan Abdul Rohman (2025) The Influence of Work Life Balance on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction at KAP Indonesia. Journal of Information Systems Engineering and Management 2025	Work life balance melalui dimensi WIPL berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan turnover intention, sedangkan PLIW hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention dan mampu memediasi pengaruh PLIW terhadap turnover intention, namun tidak memediasi pengaruh WIPL terhadap turnover intention.	Membahas variabel work life balance, turnover intention, dan kepuasan kerja.	Penelitian ini tidak membahas variabel kepemimpinan transformasional.
17	Erma Yu aina Korompot, Netania Emilisa dan Siti Sofiah (2023)	Work from home berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan work life balance berpengaruh kepuasan kerja.	Membahas variabel work life balance, turnover intention, dan Job Satisfaction.	Penelitian ini tidak membahas variabel kepemimpinan transformasional.

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	The Effect of Work From Home and Work Life Balance on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction Journal of Applied Management Research Vol, 3, No. 1, June 2023:33-41	Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention.		

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian – penelitian terdahulu. Persamaan yang terlihat mencakup fokus pada variabel – variabel yang serupa, seperti gaya kepemimpinan transformasional, *work life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* serta pendekatan analisis yang digunakan. Di sisi lain yaitu perbedaan dari segi judul penelitian, lokasi atau objek penelitian, serta waktu pelaksanaan yang berbeda – beda.

Penelitian terdahulu sangat penting dan menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian. Dilihat dari judul dan variabel yang diteliti ada banyak penelitian yang menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, *work life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* sehingga peneliti memiliki acuan agar dapat memperkuat hipotesis yang hendak

peneliti ajukan. Penelitian terdahulu juga membantu peneliti dalam mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) yang dapat dijadikan dasar untuk mengembangkan penelitian yang lebih lanjut.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian merupakan dasar pemikiran yang disusun melalui sintesis antara hasil observasi dan kajian pustaka yang berlandaskan pada sejumlah konsep serta hubungan antar konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa telah banyak penelitian yang membahas mengenai kepemimpinan transformasional, dan *work life balance* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Sejalan dengan pemaparan dari penelitian – penelitian sebelumnya, maka pembahasan selanjutnya difokuskan pada hubungan atau keterikatan antar variabel yang diteliti. Dengan demikian, kerangka penelitian ini memberikan arah yang jelas dalam menganalisis hubungan antar variabel.

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional memberikan perhatian individual, stimulasi intelektual, serta motivasi inspiratif yang berdampak pada peningkatan semangat dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Bela Amanda Wandasari dan Retno Purwani Setyaningrum (2023) serta Frendy Wibowo dkk. (2025) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Aulia Ridhani dan Rini Rahmawati (2025) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Di sisi lain, *work life balance* merupakan kondisi dimana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Keseimbangan ini memungkinkan karyawan untuk tetap produktif tanpa mengorbankan kehidupan pribadinya, sehingga berdampak pada peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja. Penelitian Wiwik Sismawati dan Eisha Laturava (2020), Inggris Angela Friska dan Christie Winstinidah Sandroto (2025), serta Yuliani dan Muhammad Ekhsan (2024) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan tersebut juga diperkuat oleh penelitian Nadia Soleha dan Diah Retno Wulandaru (2025) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan suportif, sedangkan *work life balance* berperan dalam menjaga keseimbangan kehidupan karyawan. Kombinasi keduanya mampu meningkatkan kenyamanan, kesejahteraan, serta kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan mengoptimalkan kedua aspek tersebut sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja dan keberlangsungan organisasi.

2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, kompensasi, hubungan kerja, serta kesempatan pengembangan karir. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan merasa nyaman dan betah dalam bekerja, sehingga dapat menurunkan keinginan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*).

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Bela Amanda Wandasari dan Retno Purwani Setyaningrum (2023) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention di Mediasi Kepuasan Kerja PT Pegasus Keramik Terbaik”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian lain dilakukan oleh Evi Diana Situmorang & Nia Kusuma Wardhani (2022) dengan judul “The Influence of Transformational Leadership Style, Workload and Job Satisfaction on Turnover Intention”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja memiliki dampak dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional memberikan perhatian individual, stimulasi intelektual, serta motivasi inspiratif yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi selanjutnya akan berdampak pada menurunnya *turnover intention*. Hal ini didukung oleh penelitian Bela Amanda Wandasari dan Retno Purwani Setyaningrum (2023) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui mediasi kepuasan kerja. Selain itu, Frendy Wibowo dkk. (2025) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung menurunkan *turnover intention*. Penelitian Gregorius Reza Triska Yulianto (2024) turut memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*.

Di sisi lain, *work life balance* merupakan kondisi dimana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis. Keseimbangan ini memungkinkan karyawan untuk tetap produktif tanpa mengorbankan kehidupan pribadi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Wiwik Sismawati dan Eisha Lataruva (2020) yang menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta

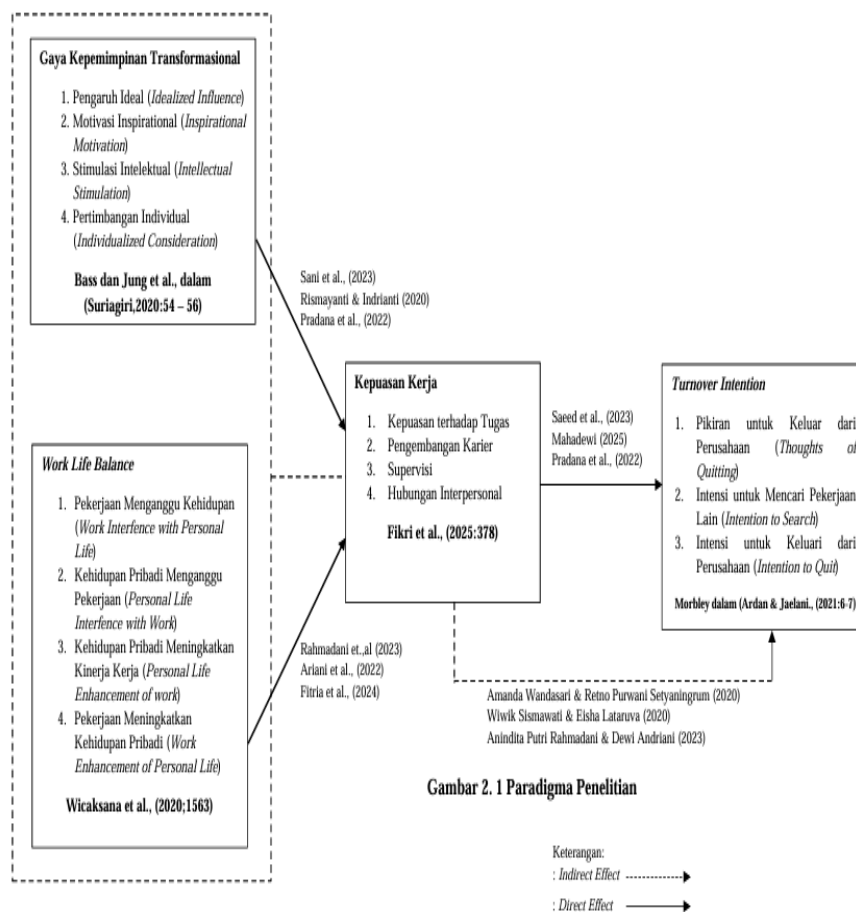
berpengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Penelitian Inggris Angela Friska dan Christie Winstinidah Sandroto (2025) juga menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan negatif terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, Yuliani dan Muhammad Ekhsan (2024) serta Nadia Soleha dan Diah Retno Wulandaru (2025) menemukan bahwa *work life balance* tidak selalu berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, namun berpengaruh signifikan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Gaya kepemimpinan transformasional dan *work life balance* juga memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Penelitian Anindita Putri Rahmadani dan Dewi Andriani (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya berdampak pada *turnover intention* sebagai variabel intervening. Selain itu, penelitian Aulia Ridhani dan Rini Rahmawati (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *work life balance* mampu meningkatkan kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesejahteraan dan menurunnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan *work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan suportif, sedangkan *work life balance* berperan dalam menjaga keseimbangan kehidupan karyawan. Kedua variabel tersebut meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada penurunan *turnover intention*, sehingga kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan landasan berpikir yang menggambarkan cara peneliti terhadap masalah serta metode yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah secara sistematis. Berdasarkan kerangka pemikiran, paradigma penelitian pada Gambar 2.1 menunjukkan hubungan antar variabel sebagai dasar penyusunan hipotesis. Dengan adanya paradigma penelitian, peneliti dapat lebih mudah memahami alur penelitian secara keseluruhan, sehingga proses analisis dan pengujian hipotesis dapat dilakukan secara terarah sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2023:99) menyatakan bahwa hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang disusun berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
2. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.
4. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.
6. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja.