



**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE*, LINGKUNGAN KERJA,
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP RETENSI
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS GEN Z DI
PERUSAHAAN PROPERTI KAB. TANGERANG)**

TESIS

Oleh:
NINDY LOURENTSYA
202321010004

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG**

SEPTEMBER 2025



**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE*, LINGKUNGAN KERJA,
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP RETENSI
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS GEN Z DI
PERUSAHAAN PROPERTI KAB. TANGERANG)**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Magister Manajemen Pada Program Pascasarjana
Universitas Buddhi Dharma**

Oleh:

**NINDY LOURENTSYA
202321010004**

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG**

SEPTEMBER 2025

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA

TANGERANG

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama Mahasiswa : Nindy Lourentsya
NIM : 202321010004
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Judul Tesis : Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variable Intervening (Studi Kasus Gen-Z di Perusahaan Properti Kab. Tangerang)

Tesis ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dalam pembuatan tesis.

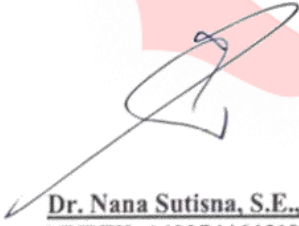
Tangerang, 12 Juli 2025


Menyetujui,

Mengetahui,

Pembimbing,

Ketua Program Studi,


Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.
NUPTK: 1433744645130352


Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.
NUPTK: 1433744645130352

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA

TANGERANG

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

Judul Tesis : Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Gen-Z di Perusahaan Properti Kab. Tangerang)

Disusun oleh,

Nama Mahasiswa : Nindy Lourentsya
NIM : 202321010004
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis

Tesis ini kami setujui untuk dipertahankan di depan Tim Penguji pascasarjana Universitas Buddhi Dharma sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar **Magister Manajemen (M.M.)**


Tangerang, 12 Juli 2025


Menyetujui,

Mengetahui,

Pembimbing,

Ketua Program Studi,


Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.
NUPTK: 1433744645130352


Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.
NUPTK: 1433744645130352

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA

TANGERANG

REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.
Kedudukan : Pembimbing

Menyatakan bahwa,

Nama Mahasiswa : Nindy Lourentsya
NIM : 202321010004
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Judul Tesis : Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variable Intervening (Studi Kasus Gen-Z di Perusahaan Properti Kab. Tangerang)

Telah layak untuk mengikuti sidang tesis.

Tangerang, 12 Juli 2025

Menyetujui,

Pembimbing,



Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.
NUPTK: 1433744645130352

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.
NUPTK: 1433744645130352

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG**

LEMBAR PENGESAHAN SIDANG TESIS

Nama Mahasiswa : Nindy Lourentsya
NIM : 202321010004
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Judul Tesis : Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Gen-Z di Perusahaan Properti Kab. Tangerang)

Telah dipertahankan dan dinyatakan **LULUS** di depan Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Universitas Buddhi Dharma pada Yudisium Predikat “**DENGAN PUJIAN**” pada hari Sabtu, 23 Agustus 2025.

Nama Penguji


Tanda Tangan

Ketua Penguji : Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.
NUPTK : 1433744645130352

Penguji I : Dr. Agustinus Priyowidodo, S.Pd., M.M.
NUPTK : 3063747649200013

Penguji II : Dr. Temy Setiawan, S.E., M.Ak., M.Th
NUPTK : 3252763664131153

Dekan Fakultas Bisnis,


Rr. Dian Anggraeni, S.E., M.Si
NUPTK : 9759751652230072

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan

1. Karya tulis saya, tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik magister, baik di Universitas Buddhi Dharma ataupun di Universitas lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan original. Penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
3. Dalam karya tulis tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis dengan jelas dan dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis, tesis ini tidak terdapat (kebohongan) pemalsuan, seperti: buku, artikel, jurnal, data sekunder, data responden, data kuesioner, pengolahan data, dan pemalsuan tanda tangan dosen atau ketua program studi atau pembantu ketua bidang akademik di Universitas Buddhi Dharma yang dibuktikan dengan keasliannya.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Buddhi Dharma.

Tangerang, 8 September 2025

Penulis



Nindy Lourentsya

202321010004

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA

TANGERANG

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Dibuat oleh,

Nama : Nindy Lourentsya
NIM : 202321010004
Jenjang Studi : Strata Dua (S2)
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyetujui untuk memberikan izin kepada pihak Universitas Buddhi Dharma, hak bebas royalti non-eksklusif (Non-Exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul "Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variable Intervening (Studi Kasus Gen-Z di Perusahaan Properti Kab. Tangerang)".

Dengan hak bebas royalti non-eksklusif ini pihak Universitas Buddhi Dharma berhak menyimpan, mengalih media, mengelola dalam pangkalan data dikti (database), mendistribusikan dan menampilkan atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta karya ilmiah tersebut.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan Universitas Buddhi Dharma, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah saya. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Tangerang, 4 September 2025

Penulis



Nindy Lourentsya

202321010004

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan Rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyusun dan menyelesaikan tesis ini dengan judul "**Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variable Intervening (Studi Kasus Gen-Z di Perusahaan Properti Kab. Tangerang)**". Tujuan utama dari pembuatan tesis ini adalah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Buddhi Dharma.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak menerima bantuan dan dorongan baik moril maupun materiil dari berbagai pihak. Maka, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Limajatini, S.E., M.M., BKP., sebagai Rektor Universitas Buddhi Dharma.
2. Ibu Rr Dian Anggraeni, SE., M.Si, sebagai Dekan Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma.
3. Bapak Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M, sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma sekaligus Dosen Pembimbing.
4. Orang tua yang selalu memberikan dukungan baik moril dan materiil.
5. Tim kantor PT Lippo Karawaci Tbk yang sudah membantu.
6. Serta semua pihak yang terlalu banyak untuk disebutkan satu-persatu sehingga terwujudnya penulisan ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih belum sempurna. Untuk itu,

Penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan Penulis di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga tesis ini dapat berguna bagi Penulis khususnya dan bagi para pembaca yang berminat.

Tangerang, 7 Agustus 2025

Nindy Lourentsya

Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Gen-Z di Perusahaan Properti Kab. Tangerang)

ABSTRAKSI

Penelitian ini meneliti pengaruh *work-life balance*, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Masalah dalam penelitian ini yang utama dikaji adalah bagaimana mempertahankan karyawan di Perusahaan properti dengan melihat dan meriset dari masing-masing karyawan mengenai *work-life balance*, lingkungan kerja serta pengembangan karir terutama Gen Z. Studi kasus ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) pada 115 responden Gen Z aktif sesuai kriteria. Hasilnya menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Selain itu, lingkungan kerja juga tidak berpengaruh. Hanya pengembangan karir yang berpengaruh terhadap tingkat retensi karyawan, dimana banyak yang *concern* terhadap pertumbuhan karir sehingga membuat karyawan bertahan, melalui motivasi kerja. Temuan ini memberikan wawasan baru bahwa sebenarnya dalam dunia *real estate/ property* tidak bergantung pada keseimbangan bekerja dan pribadi karena sebenarnya waktu kerja yang fleksibel dan lingkungan kerja yang tergolong di abaikan oleh karyawan Gen Z. Gen Z lebih mengutamakan perkembangan jabatan/ karir sebagai tolak ukur bertahan atau tidaknya.

Kata Kunci : *Work-life Balance*, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Retensi Karyawan, Gen Z

Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Gen-Z di Perusahaan Properti Kab. Tangerang)

ABSTRACT

This study examines the influence of work-life balance, work environment, and career development on employee retention with work motivation as an intervening variable. The main issue explored is how to retain employees in property companies by analyzing and researching each employee's perspective on work-life balance, work environment, and career development, particularly among Gen Z. This case study adopts a qualitative approach using the Structural Equation Modeling (SEM) method with 115 active Gen Z respondents who met the criteria. The results indicate that work-life balance has no significant effect on employee retention. Similarly, the work environment also shows no effect. Only career development was found to influence employee retention, as many employees are concerned with career growth, which motivates them to stay, mediated through work motivation. These findings provide new insights that in the real estate/property sector, employee retention does not depend on work-life balance or the work environment, since flexible working hours and workplace conditions are relatively overlooked by Gen Z employees. Instead, Gen Z prioritizes career progression as the main determinant of whether they choose to stay or leave.

Keywords : *Work-Life Balance, Work Environment, Career Development, Work Motivation, Employee Retention, Gen Z*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN JUDUL DALAM	
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TESIS	
REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG TESIS	
LEMBAR PENGESAHAN	
SURAT PERNYATAAN	
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	
KATA PENGANTAR	
ABSTRAKSI	x
ABSTRACT.....	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Rumusan Masalah	11
1.4 Tujuan Penelitian.....	12
1.5 Manfaat Penelitian.....	14
1.6 Sistematika Penulisan.....	14

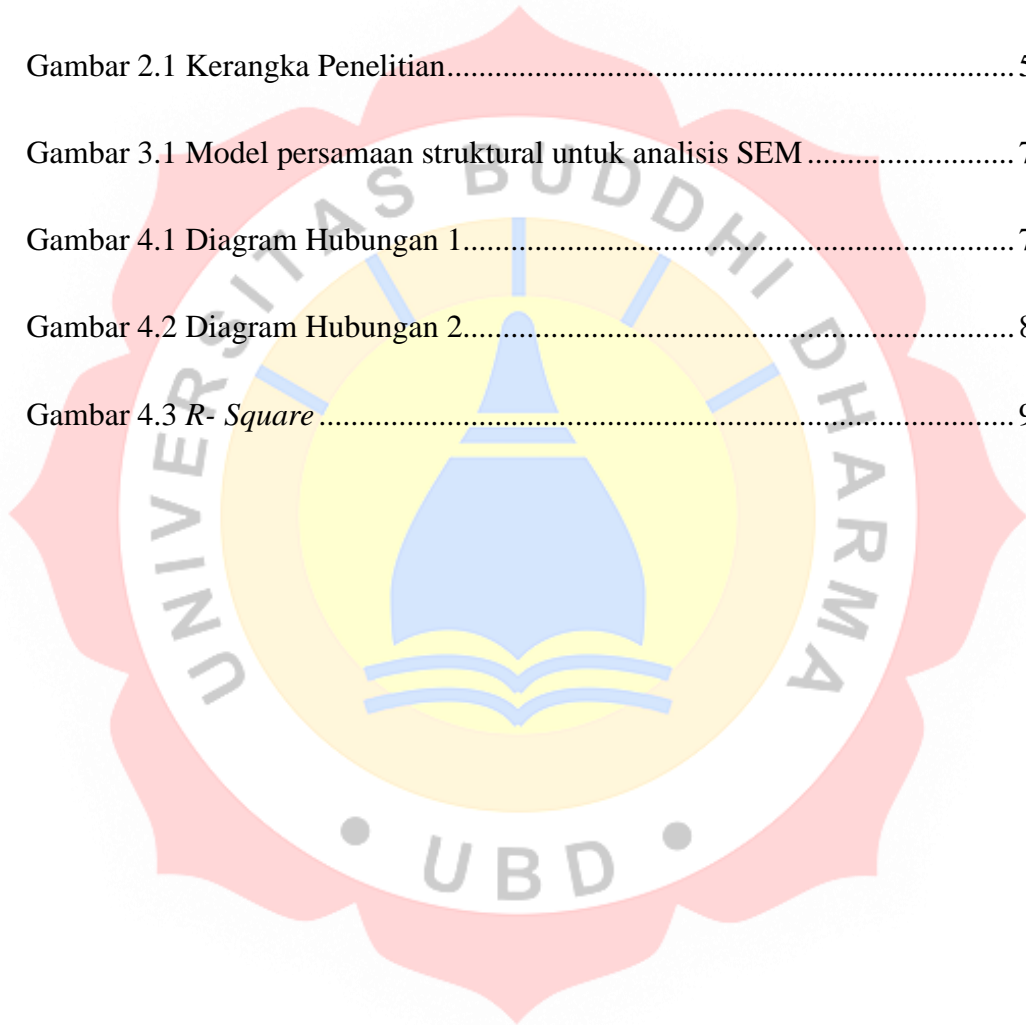
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 <i>Grand Theory</i>	17
2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.1.2 <i>Work-life Balance</i>	19
2.1.2.1 Pengertian <i>Work-life Balance</i>	19
2.1.2.2 Dimensi <i>Work-life Balance</i>	20
2.1.2.3 Indikator <i>Work-life Balance</i>	21
2.1.3 Lingkungan Kerja.....	22
2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja	22
2.1.3.2 Dimensi Lingkungan Kerja.....	23
2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	24
2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja.....	25
2.1.4 Pengembangan Karir	26
2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir.....	26
2.1.4.2 Faktor Pengembangan Karir	27
2.1.4.3 Indikator Pengembangan Karir	28
2.1.4.4 Dimensi Pengembangan Karir	30
2.1.5 Motivasi Kerja.....	30
2.1.5.1 Pengertian Motivasi	30
2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi	33

2.1.5.3	Indikator Motivasi.....	33
2.1.5.4	Dimensi Motivasi.....	34
2.1.6	Retensi Karyawan.....	35
2.1.6.1	Pengertian Retensi Karyawan	35
2.1.6.2	Dimensi Retensi Karyawan.....	36
2.1.6.3	Indikator Retensi Karyawan.....	40
2.2	Penelitian Terdahulu.....	41
2.3	Kerangka Pemikiran	50
2.4	Hipotesis	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		55
3.1	Metode Penelitian.....	55
3.2	Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi	56
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian	58
3.5	Rancangan Uji Validitas dan Reliabilitas	61
3.5.1	Rancangan Uji Validitas	61
3.5.2	Rancangan Uji Reliabilitas	64
3.6	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	65
3.7	Rancangan Analisa dan Uji Hipotesis	66
3.8	Skala Likert	71

3.9	Definisi Operasionalisasi Variabel	72
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN		76
4.1	Pembahasan.....	76
4.2	Hasil Pengujian dan Pembahasan.....	77
4.2.1	Hasil Uji <i>Measurement Model/ Outer Model</i>	77
4.2.1.1	Hasil Uji <i>Convergent Validity</i>	78
4.2.1.2	Hasil Uji <i>Discrimant Validity</i>	82
4.2.1.3	Hasil Uji Kolinearitas Model.....	85
4.2.1.4	Hasil Uji Realibilitas	86
4.2.2	Hasil Uji <i>Structural Model/ Inner Model</i>	88
4.2.3	Hasil Uji Hipotesis.....	93
BAB V Kesimpulan dan Saran.....		96
5.1	Kesimpulan	96
5.2	Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA		99
KUESIONER		103
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....		109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Dominasi Populasi Gen Z dari Total Penduduk Indonesia.....	1
Gambar 1.2 <i>Key Factor's of Influencing Employee Retention</i>	3
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	52
Gambar 3.1 Model persamaan struktural untuk analisis SEM.....	73
Gambar 4.1 Diagram Hubungan 1.....	78
Gambar 4.2 Diagram Hubungan 2.....	81
Gambar 4.3 <i>R- Square</i>	90



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Ukuran Sampel Minimal dalam Analisis SEM.....	60
Tabel 3.2 Konstruk Laten.....	71
Tabel 3.3 Kisi-kisi/Operasional Variabel Instrumen Penelitian.....	73
Tabel 4.1 Informasi Sebaran Responden.....	77
Tabel 4.2 <i>Outers Loading</i>	80
Tabel 4.3 Nilai AVE (<i>Average Variance Extracted</i>).....	83
Tabel 4.4 Nilai Akar AVE.....	84
Tabel 4.5 <i>Colinearity Statistic</i>	85
Tabel 4.6 Uji Realibilitas.....	86
Tabel 4.7 <i>R-Square</i>	89
Tabel 4.8 <i>F-Square</i>	91
Tabel 4.9 <i>Path Coefficients</i>	93

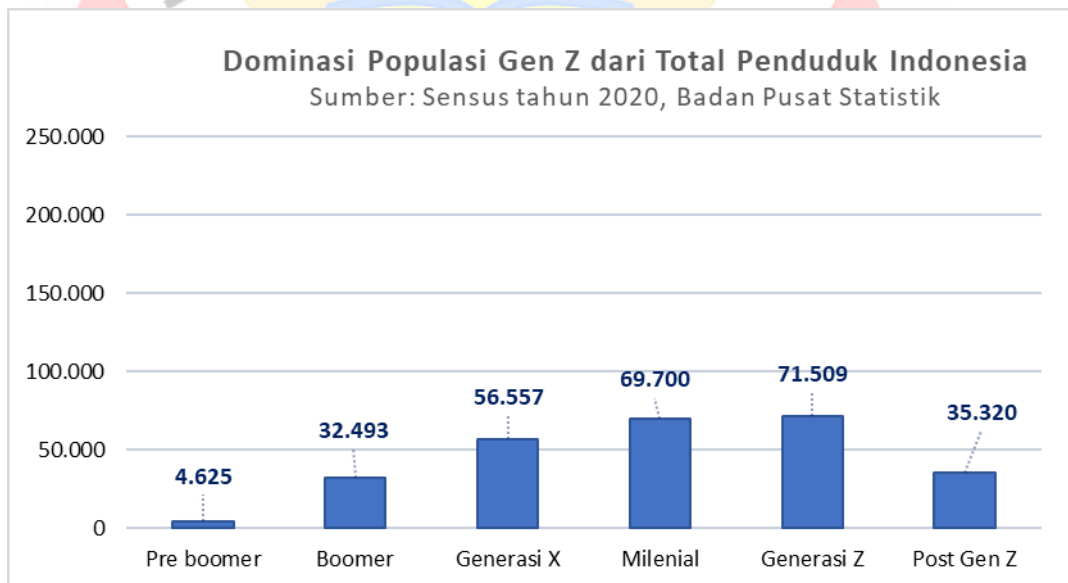
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia saat ini memiliki keunggulan dalam bonus demografi yang tercermin dengan 70,72% dari total populasi penduduk Indonesia berada di usia produktif (15-64 tahun) (sumber: *IDN Research Institute*, 2024). Hampir setengah dari populasi usia produktif Indonesia didominasi oleh Gen Z. Berdasarkan data sensus jumlah penduduk yang lahir antara tahun 1997-2012 (Generasi Z) ini sebesar 26,5 persen atau sebesar 71.509.082 juta penduduk dari 270.203.917 juta total penduduk di Indonesia, dan setelahnya diikuti generasi Milenial yaitu sebesar 25,7 persen atau sebesar 69.699.972 juta penduduk (sensus.bps.go.id, yang diakses pada tanggal 25 Oktober 2024).

Gambar 1.1



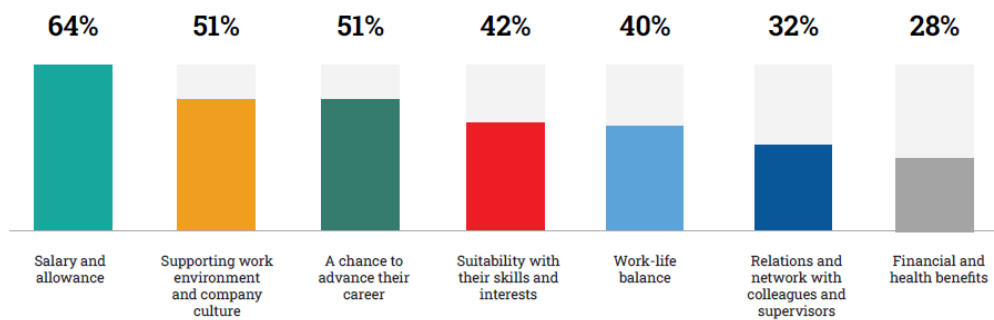
Dalam kanal Youtube Sekretariat Presiden (2021), Presiden Joko Widodo menyampaikan bahwa salah satu visi besar Indonesia kedepan adalah di tahun 2045, tepat satu abad kemerdekaan Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan akan menjadi tahun Emas atau yang lebih dikenal secara umum adalah dengan sebutan Indonesia Emas (*Golden Period*). Presiden Joko Widodo kembali menyampaikan bahwa mempersiapkan SDM (Sumber Daya Manusia) yang unggul akan menjadi tantangan nyata di masa depan. Oleh karena itu, Gen Z menjadi kunci penting keberhasilan menuju Indonesia Emas 2045.

Mengutip pernyataan dari Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Menko PMK) Muhadjir Effendy dalam acara sambutan dalam kegiatan Dies Natalis Himpunan Mahasiswa Islam ke-77 tahun “Bakti HMI untuk Indonesia”, yang diselenggarakan di Pos Bloc Jakarta Pusat pada Maret 2023 menyatakan bahwa di masa Indonesia Emas 2045 nantinya, yang akan menjadi pemimpin bangsa Indonesia adalah anak-anak muda dari kalangan Generasi Z. Meskipun begitu, tren umum di platform sosial saat ini bagi generasi milenial dan generasi yang lebih tua adalah mengkritik rekan-rekan kerja mereka dari Generasi Z. Stereotip yang beredar di kalangan umum menggambarkan Generasi Z sebagai pekerja yang malas hingga menganggap mereka menggunakan *mental health* sebagai alasan untuk menghindari tanggung jawab mereka di pekerjaan. Pada dasarnya, Gen Z memiliki harapan yang wajar terhadap gaji dan tunjangan, lingkungan kerja yang mendukung, peluang pengembangan karir, budaya perusahaan yang positif, dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*).

Terkait aspek-aspek tersebut di atas, sebuah survey dari IDN *Research Institution* (2024) mengungkapkan bahwa Gen Z dengan persentase 51% akan memperhatikan lingkungan kerja terlebih dahulu sebelum menentukan karirnya, 40% Gen Z ingin memiliki budaya kerja yang *balance* dengan kehidupannya ‘*work-life balance*’.

Gambar 1.2

Key Factor's of Influencing Employee Retention



Sumber: *IDN Research Institute, 2024*

Dari hasil survey diatas, dalam hal ini menjadi penting bagi perusahaan untuk memahami beberapa alasan kuat dari tingginya *turnover* karyawan atau berpindah-pindah tempat kerja. Oleh sebab itu, menjadi tantangan bagi perusahaan untuk berupaya mempertahankan karyawan yang memiliki potensi. Retensi karyawan merupakan upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut dalam jangka waktu tertentu (Mathis dan Jackson, 2011 dalam Riyani dan Azizah, 2022). Dengan begitu tingkat retensi karyawan di Gen Z tersebut dapat terjadi di semua industri, tidak terkecuali di industri properti.

Industri *real estate* dan properti di Indonesia diyakini tumbuh positif dengan seiring permintaan yang cukup signifikan di tengah perbaikan daya beli, hal ini disampaikan oleh Kepala Departemen Literasi, Inklusi Keuangan, dan Komunikasi OJK - Aman Santosa di laman [Antaraneews.com](https://antaranews.com), yang diakses pada 19 November 2024. Menurut Aman juga, bahwa 95 bank responden tersebut menunjukkan optimisme kenaikan pertumbuhan kredit pada triwulan II-2024 didorong ekspektasi pertumbuhan ekonomi yang membaik setelah Pemilihan Umum 2024, momentum Hari Raya Idul Fitri, dan banyaknya hari libur sepanjang April sampai Juni yang meningkatkan konsumsi masyarakat.

Dengan begitu, seiring perkembangan permintaan masyarakat untuk memiliki rumah meningkat. Ada beberapa perusahaan *real estate* yang bertujuan dengan mengembangkan dan menghasilkan rumah tapak untuk Generasi Z. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan perlu merekrut karyawan dengan rentang usia pada Gen Z, dengan begitu karyawan Gen Z diharapkan mampu menghasilkan ide dan analisa dalam memahami perilaku konsumen dalam memilih rumah di era sekarang.

Gen Z yang sering dianggap memiliki kualitas, kapasitas, dan etos kerja yang kurang baik, karena hal ini berkaitan dengan pengalaman dan jam terbang yang kurang. Berdasarkan gambar 1.2 di atas Gen Z juga adalah generasi pertama yang mulai memahami pentingnya *work-life balance*. Hal tersebut dikarenakan dunia sudah mengarah ke kualitas hidup yang jauh lebih baik, dimana keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yaitu bermakna dalam melakukan hal-hal yang memberikan arti dan tujuan hidup, berkelanjutan

dengan membangun masa depan yang lebih baik bagi diri sendiri di masa yang mendatang, Taraf hidup yang semakin meningkat membuat masyarakat terutama kawula muda Gen Z menuntut lebih banyak hal. Banyak dari Gen Z beranggapan, *work-life balance* berarti pemisahan antara pekerjaan dan urusan kehidupan pribadi. Yang mana diketahui oleh para senior adalah hal yang hampir mustahil. Disiplin terhadap jam kerja, waktu libur, dan batasan bekerja telah diupayakan sedemikian rupa oleh Gen Z, hingga kadang melenceng dari konsep. Mereka juga menuntut lingkungan kerja yang sejalan dengan pemikiran para Gen Z, padahal sebetulnya lingkungan kerja tercipta dengan budaya masing-masing perusahaan yang berbeda.

Terlalu terpaku pada *work-life balance* membuat Gen Z susah maju, karena kecenderungan mereka yang lebih memilih ketenangan. Padahal untuk menuju pengembangan karir diperlukan pengorbanan dan motivasi dari diri sendiri maupun dari orang lain. Lambat laun Gen Z sendiri akan menyadari, terlalu membatasi diri dengan konsep *work-life balance* yang melenceng tidak akan membawa kita kemana-mana. Di samping memang ketersediaan lapangan kerja yang sempit, dan jam terbang yang takluk dari para senior. Justru sikap inilah yang menghambat dari meningkatkan kualitas kerja sehingga kita tidak terpakai di industri. Ketika karyawan Gen Z merasa terbebani dengan tugas-tugas yang berlebihan, mereka cenderung mengalami penurunan kinerja. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya kelelahan fisik dan mental, kurang motivasi kerja, dan kesulitan dalam memprioritaskan tugas-tugas yang penting. Sebagai hasilnya, karyawan mungkin tidak dapat mencapai hasil kerja yang

diharapkan, yang dapat berdampak pada pengembangan karir dan retensi karyawan. Penurunan kinerja karyawan juga dapat berdampak negatif pada pencapaian tujuan perusahaan. Dimana perusahaan yang mengandalkan kontribusi karyawan Gen Z untuk mencapai kesuksesan bisnis mereka akan menghadapi hambatan jika karyawan tersebut tidak mampu memberikan hasil kerja yang optimal akibat beban kerja yang tidak sesuai. Hal ini dapat menghambat kemajuan dan pertumbuhan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Penelitian sebelumnya menganalisis dan membandingkan generasi sebelumnya (generasi X dan Y) dengan Gen Z terutama dengan dunia kerja, dengan hasil yang menunjukkan bahwa Gen Z sangat mahir dan cakap dalam menggunakan teknologi dikarenakan sejak mereka lahir sudah mengenal teknologi komputer dan internet (Rachmawati, 2019). Dengan kemajuan teknologi, perusahaan juga harus mengikuti perkembangan untuk mempertahankan perusahaannya. Hal tersebut tentu akan membuat perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu beradaptasi dan mampu dalam menggunakan teknologi seperti karyawan Gen Z, namun dengan keinginan karyawan Gen Z yang lebih mengutamakan pekerjaan dengan fleksibilitas dibutuhkan sistem kerja perusahaan yang menerapkan *work-life balance* dimana waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi harus seimbang. Hal tersebut dapat dicapai dengan terbangunnya sebuah lingkungan kerja yang nyaman dan aman. Hasil penelitian Susilawati (2024)

bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Selain itu, lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi Gen Z dalam bekerja, yang mana mereka menginginkan lingkungan kerja yang efektif dan baik. Dari pekerjaan, atasan, maupun tim sepenanggunannya. Menurut Sedarmayanti (2009) dalam Nurohmah (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan gabungan dari semua peralatan dan material yang digunakan seperti, lingkungan tempat kerja, metode kerja, serta tata cara kerja yang baik secara individu maupun kelompok. Dengan begitu maka lingkungan kerja melibatkan beberapa aspek yaitu aspek fisik, sosial, dan psikologis di dalam suatu perusahaan yang mungkin berdampak pada kinerja para karyawan.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, terkait lingkungan kerja di suatu perusahaan yang cukup besar yaitu Kawan Lama Group ditemukan *turnover* karyawan yang tinggi. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti lingkungan kantor, metode kerja, dan regulasi perusahaan. Lingkungan kantor yang disetiap lantai dan sisi ruangan selalu diawasi oleh *cctv* diawasi langsung oleh *principal* yang mana hal tersebut kurang nyaman di pihak para pekerja, juga dengan terbatasnya meja kerja dengan tidak boleh ada makanan atau minuman pada saat jam kerja. Hal ini bertentangan dengan Gen Z yang mungkin *stress* pada saat bekerja, hanya fokus pada pekerjaan tanpa ada hal pendukung bekerja. Metode kerja yang tidak ada batasnya, seperti *approval* harus sampai level paling tinggi atau tidak ada *FAL (Finance Authority Level)*, itu menyebabkan terhambatnya siklus kerja. Tetapi, para pekerja tidak hanya Gen

Z dituntut untuk menyelesaikan sesuai dengan *deadline*. Terkait dengan regulasi perusahaan, seperti PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) yang tidak diberikan *copy* kepada karyawan membuat khawatir karyawan akan statusnya di perusahaan tersebut. Selain itu juga mengenai jam kerja yang tidak ada dispensasi kepada karyawan dengan tidak sengaja datang terlambat dengan memotong hak cuti pribadi sebagai gantinya. Terkait hal tersebut, wajar saja bila Gen Z yang memiliki karakter perfeksionis terhadap pola kerjanya akan merasa tidak nyaman dan berusaha untuk *resign* dari perusahaan tersebut.

Atas fenomena di atas, ditarik kesimpulan mengenai lingkungan kerja yang baik dan efektif juga di dukung dari penjelasan Sunyoto (2012) dalam Ishak dkk, (2021) yaitu lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di dalam sekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Dengan begitu lingkungan kerja yang kondusif merupakan indikasi yang jelas bahwa sebenarnya lingkungan kerja memberikan kontribusi besar untuk retensi karyawan. Suasana kerja yang nyaman, aman, dan mendukung tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga kepuasan bagi karyawan. Menurut penelitian Ishak dan Pratama (2021), terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.

Lingkungan kerja dan pengembangan karir yang jelas merupakan dua elemen utama yang dapat berdampak pada tingkat retensi karyawan. Sementara itu, program pengembangan karir yang terstruktur memberikan karyawan kesempatan untuk dapat tumbuh dan berkembang, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap perusahaan.

Salah satu faktor penentu retensi karyawan adalah pengembangan karir. Semakin besar kemampuan yang dimiliki oleh karyawan maka kesempatan jenjang karir yang akan diperoleh semakin besar. Karir sendiri merupakan pekerjaan atau posisi yang dimiliki oleh seseorang di kehidupan kerjanya, dan atau suatu pertunjukan profesional tentang pengembangan karyawan pada tingkat individual dalam jenjang jabatan atau pangkat yang diraih orang tersebut di dalam suatu organisasi (Martoyo, 2007) dalam Jelita, dkk (2022). Hasil penelitian Jelita & Srimulyani (2022), menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan pada variabel retensi karyawan.

Penelitian ini mereplikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Imelda dan Budiarti (2023) dengan beberapa pengembangan. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya dengan menambahkan satu *variable* independen yaitu *work-life balance* mengacu pada penelitian Susilawati (2024). Yang mana hasil dari analisis tersebut bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan.
2. Belum pernah ada penelitian dengan variabel tersebut di industri properti.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Dengan Motivasi Kerja**

Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Gen Z Pada Perusahaan Properti di Kab. Tangerang”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Ekspetasi yang tinggi dari Gen Z terhadap *work-life balance*, namun pada kenyataannya Perusahaan masih menerapkan jam kerja dan aturan yang ketat sehingga terindikasi menyebabkan turunnya retensi.
2. Lingkungan kerja di industri property salah satunya, dinilai kurang kondusif karena adanya pengawasan yang berlebihan, keterbatasan fasilitas kerja serta aturan yang terbatas. Hal tersebut mengindikasi turunnya retensi.
3. Pemahaman Gen Z terhadap *work-life balance* terkadang melenceng, hal ini dapat menghambat pengembangan karir karena banyak tuntutan. Dapat menyebabkan turunnya retensi karyawan.
4. Dengan Gen Z yang memiliki pandangan idealis terhadap *work-life balance*, sehingga realitas pekerjaan tidak sesuai dengan ekspetasi. Hal ini menurunkan motivasi kerja.
5. Lingkungan kerja yang penuh tekanan, pengawasan ketat, kurangnya dukungan dari atasan maupun rekan kerja dapat mengindikasi karyawan Gen Z kehilangan motivasi kerja untuk berkontribusi lebih pada Perusahaan.

6. Gen Z memiliki harapan tinggi terhadap jenjang karir akan mudah kehilangan motivasi apabila Perusahaan tidak menyediakan peluang berkembang sesuai kemampuan dan prestasi mereka.
7. Tuntutan Gen Z yang sering terhadap *work-life balance*. Apabila tuntutan tersebut tidak terpenuhi, motivasi kerja mereka akan menurun, yang akhirnya akan mempengaruhi retensi karyawan.
8. Rendahnya motivasi kerja disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif berdampak pada meningkatnya *turnover* dan menurunnya retensi karyawan Gen Z.
9. Ketiadaan program pengembangan karir yang jelas dapat membuat karyawan Gen Z merasa stagnan, sehingga menyebabkan motivasi kerja menurun.
10. Jika motivasi kerja Gen Z cenderung menurun, dapat mengindikasikan menurunnya retensi karyawan disebabkan oleh *turnover* yang tinggi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan permasalahannya adalah sebagai berikut:

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap turunnya retensi karyawan?
2. Apakah jika *work-life balance* tidak sesuai dengan Gen Z, dapat menghambat pengembangan karir yang akan menyebabkan retensi?
3. Apakah motivasi kerja dapat menurun karena realitas pekerjaan yang tidak sesuai dengan ekspektasi Gen Z?

4. Apakah *work-life balance* yang sulit bagi karyawan dapat berdampak terhadap motivasi kerja?
5. Apakah kondisi lingkungan kerja yang baik dan efektif dapat mempengaruhi semangat dan produktivitas karyawan sehingga berdampak terhadap motivasi kerja?
6. Apakah pengembangan karir yang minim kesempatan dapat menurunkan motivasi kerja karyawan?
7. Apakah motivasi kerja yang kurang akan membuat karyawan merasa tidak mampu sehingga dapat menyebabkan retensi karyawan?
8. Apakah *work-life balance* melalui motivasi kerja dapat mempengaruhi terhadap retensi karyawan?
9. Apakah lingkungan kerja dengan motivasi kerja dapat berpengaruh dalam peningkatan retensi karyawan?
10. Apakah pengembangan karir melalui motivasi kerja dapat berpengaruh dalam peningkatan retensi karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Maksud dan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh *work-life balance* berpengaruh terhadap meningkatkan retensi karyawan
2. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh lingkungan kerja yang tidak efektif dan tidak baik di karyawan, dapat menyebabkan retensi karyawan

3. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh pengembangan karir yang tidak dapat berkembang cenderung menyebabkan karyawan mencari peluang di tempat lain sehingga menyebabkan retensi karyawan
4. Ingin mengetahui pengaruh *work-life balance* yang sulit bagi karyawan dapat berdampak terhadap motivasi kerja
5. Ingin mengetahui pengaruh kondisi lingkungan kerja yang baik dan efektif dapat mempengaruhi semangat dan produktivitas karyawan sehingga berdampak terhadap motivasi kerja
6. Ingin mengetahui pengembangan karir yang minim kesempatan dapat menurunkan motivasi kerja karyawan
7. Ingin mengetahui motivasi kerja yang kurang akan membuat karyawan merasa tidak mampu sehingga dapat menyebabkan retensi karyawan.
8. Ingin mengetahui *work-life balance* melalui motivasi kerja dapat mempengaruhi terhadap retensi karyawan.
9. Ingin mengetahui lingkungan kerja dengan motivasi kerja dapat berpengaruh dalam peningkatan retensi karyawan.
10. Ingin mengetahui pengembangan karir melalui motivasi kerja dapat berpengaruh dalam peningkatan retensi karyawan

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi manajemen perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta pandangan baru terhadap karyawan Gen Z. Bahwa ada faktor-faktor selain variabel yang diteliti adalah sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga dapat meningkatnya retensi karyawan.

2. Bagi Generasi Z

Penelitian ini bermanfaat bagi Gen Z dalam mengembangkan keterampilan serta mengevaluasi bahwa *work-life balance*, lingkungan kerja, dan pengembangan karir dapat berpengaruh pada kehidupan dunia kerjanya. Bahwa ada faktor-faktor besar yang mempengaruhinya.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat sebagai studi akademis dan pengetahuan mengenai retensi karyawan, variabel yang digunakan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan melalui variabel intervening pada perusahaan properti di Kab. Tangerang.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan Pembaca memahami isi dari variabel yang diteliti oleh penulis, maka sistematika penulisan dalam penelitian ini, meliputi:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I menguraikan latar belakang penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II menguraikan teori-teori yang relevan serta hasil-hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan, kerangka pemikiran, dan pengembangan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III memuat gambaran umum metode penelitian, populasi dan sampel penelitian, variabel-variabel dalam penelitian metode dan teknik-teknik yang digunakan dalam penelitian (teknik pengumpulan data, teknik pengambilan sampel, dan teknik analisis data yang digunakan untuk pengujian hipotesis), model penelitian, operasionalisasi variabel.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab IV memaparkan hasil-hasil dari penelitian, mendeskripsikan data, pengujian hipotesis dan pembahasan hasil serta interpretasi hasil penelitian.

BAB V

PENUTUP

Bab V menguraikan kesimpulan peneliti atas hasil data yang diuji, keterbatasan penelitian, saran peneliti untuk peneliti selanjutnya. Kesimpulan menguraikan hasil penelitian yang mengacu kepada jawaban atas tujuan penelitian serta informasi tambahan yang diperoleh dari hasil penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Grand Theory*

2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting di era globalisasi ini dimana setiap perusahaan harus memakai sumber daya manusia yang baik dalam menghadapi persaingan antar perusahaan. Sumber daya manusia merupakan peran utama yang dimiliki oleh perusahaan, yang mana setiap manusia harus mempunyai keunggulan yang signifikan untuk tetap bertahan di dalam perusahaan tersebut.

Menurut Ni Kadek & John (2019:2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses menyampaikan tujuan organisasi lewat memanfaatkan manusia ataupun orang di dalamnya. Individu ataupun karyawan dikelola supaya mempunyai kompetensi serta kemampuan bagus yang diperlukan dalam menunjang pekerjaannya.

Menurut Audia (2022) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya berfungsi sebagai aset organisasi atau perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi.

Menurut Sihotang (dalam Sinambela, 2021) Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang biasa di singkat MSDM adalah keseluruhan proses,

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya berbagai tujuan.

Dalam buku Sunyoto (2022, halaman 1) menjelaskan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa pakar sumber daya manusia:

1. Menurut Perspektif Internasional, Makro, dan Mikro

Manajemen Sumber Daya Manusia dilihat dari sisi perspektif internasional dan makro, dikemukakan oleh Moses N. Kiggundu yaitu *“Human resource management is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives* (Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personal bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional).

2. Menurut Edwin B. Flippo

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

2.1.2 *Work-life Balance*

2.1.2.1 Pengertian *Work-life Balance*

Istilah *work-life balance* sudah tidak asing di era milenial ini, dimana perkembangan pesat di bidang teknologi yang juga menuntut manusia untuk memiliki kompetensi dalam banyak hal. Tidak hanya kemampuan fisik, melainkan dituntut memiliki keterampilan dalam berbagai bidang. *Work-life balance* sendiri memiliki makna dimana kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggung jawabnya dalam dunia pekerjaan dan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan atau dengan kata lain adalah kehidupan pribadi masing-masing individu. Aspek yang paling terlihat dalam *work-life balance* adalah keseimbangan waktu, bagaimana memilah antara pekerjaan di kantor dengan pekerjaan di rumah. Selain itu *work-life balance* juga tidak hanya di pengaruhi oleh faktor internal dari individu, tetapi juga dari faktor eksternal. Faktor eksternal yang paling berpengaruh adalah tentunya lingkungan kerja.

Menurut Prayogi et al (2019) dalam Pitoyo dan Handayani (2022) mendefinisikan bahwa *work-life balance* merupakan keadaan karyawan dapat memuaskan keseimbangan diantara kewajiban pekerjaan serta kebutuhan pribadi dan keluarganya.

Sedangkan menurut Delecta (2011) mendefinisikan *work-life balance*, adalah kemampuan seseorang untuk mengelola komitmen pekerjaan dan keluarga, dan komitmen non-profesional lainnya buat memenuhi kewajibannya.

2.1.2.2 Dimensi *Work-life Balance*

Menurut Fisher, Bulger, dan Smith (2009) dalam Wicaksana (2020) mengatakan bahwa terdapat empat dimensi pembentuk *work-life balance*, yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life*: dimana mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.
2. *Personal Life Interference with Work*: yaitu mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.
3. *Personal Life Enhancement of Work*: mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.
4. *Work Enhancement of Personal Life*: mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.1.2.3 Indikator *Work-life Balance*

Terdapat beberapa indikator untuk memperoleh gambaran mengenai sejauh mana keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki karyawan. Menurut Rondonuwu et al (2018:32) dalam Nurma (2023) menyebutkan beberapa indikator dalam *work-life balance*, sebagai berikut:

1. *Time balance* merujuk pada jumlah waktu yang diberikan oleh individu baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaan misalnya seperti waktu bagi keluarganya. Keseimbangan waktu yang dimiliki oleh karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan pada pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka dengan keluarga, di kantor, atau tempat bersosialisasi lainnya hanya dapat dimiliki karyawan. Keseimbangan waktu yang dicapai karyawan menunjukkan bahwa tuntutan dari keluarga terhadap karyawan tidak mengurangi waktu profesional dalam menyelesaikan pekerjaan, begitu juga sebaliknya.
2. *Involvement balance* merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup sebagai dasar pengukuran tingkat *work-life balance* karyawan, melainkan harus didukung dengan jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas disetiap kegiatan yang karyawan tersebut jalani. Sehingga karyawan harus terlibat secara fisik dan emosional baik dalam kegiatan pekerjaan, keluarga, maupun kegiatan sosial lainnya. Barulah keseimbangan keterlibatan akan tercapai.

3. *Satisfaction balance* merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Kepuasan akan timbul dengan sendirinya apabila karyawan menganggap apa yang dilakukannya selama ini cukup baik dalam mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga. Hal ini dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan teman-teman maupun dengan rekan kerja, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang efektif dan baik sangat penting di dalam perusahaan. Jika di dalam perusahaan, lingkungan kerja tidak memadai maka karyawan terutama Generasi Z akan menurun produktivitasnya hingga dapat mencapai tingkat retensi yang tinggi.

Di dalam dunia kerja pada suatu perusahaan banyak sekali aspek penunjang yang mendukung berjalannya suatu perusahaan antara lain adalah karyawan, peralatan kerja dan lain-lain. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebankan karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. (Enny W, hal 57)

2.1.3.2 Dimensi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat bekerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja dibagi menjadi 2 bagian adalah:

a. Lingkungan kerja langsung

Lingkungan kerja langsung merupakan sesuatu yang memiliki hubungan dengan karyawan, dapat berupa benda (seperti: papan tulis, jam, meja, kursi, komputer dan sebagainya). Benda tersebut berada disekitar pekerja dan sebagai faktor pendukung pekerja untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Lingkungan kerja perantara / umum

Lingkungan kerja perantara/ umum merupakan tempat kerja pekerja melakukan tugas dan tanggung jawabnya (seperti: sekolah, pabrik, kantor dan sebagainya). Lingkungan kerja juga merupakan sesuatu hal yang dapat memberikan pengaruh terhadap kondisi pekerjanya (seperti: pencahayaan, kenyamanan ruangan, suhu, sirkulasi, warna, aroma ruangan dan sebagainya).

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Selain itu lingkungan non fisik dapat berupa kondisi. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah:

1. Faktor personal/ individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan, tentunya setiap bisnis harus fokus pada indikator lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti, (2019:22) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penerangan

Sertakan cahaya yang cukup masuk ke ruang kerja setiap karyawan, yang mempengaruhi kondisi kerja setiap karyawan.

2. Suhu udara

Suhu udara disini berkaitan dengan tingkat suhu udara di setiap ruang kerja karyawan. Pengaturan suhu udara di ruang kerja yang benar memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

3. Kebisingan

Sertakan seberapa sensitif karyawan terhadap suara di sekitar tempat kerja, yang dapat memengaruhi aktivitas mereka.

4. Penggunaan warna

Termasuk memilih warna yang tepat untuk setiap ruang kerja karyawan

5. Ruang yang dibutuhkan

Ruang adalah proses pengaturan posisi kerja antar karyawan, termasuk alat bantu kerja seperti meja dan kursi.

6. Kemampuan untuk bekerja

Workability meliputi kondisi yang memberikan rasa aman dan ketenangan kepada setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

7. Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya

Penciptaan hubungan yang harmonis antara pegawai satu dengan pegawai lainnya dapat membantu perusahaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4 Pengembangan Karir

2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Balbed & Sintaasih (2019) dalam Rinadra, dkk (2023) menyatakan pengembangan karir adalah suatu prosedur untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja dan mendorong kinerja yang lebih tinggi guna mengejar karir yang diinginkan. Perusahaan juga mengharapkan karyawannya untuk memberikan umpan balik berupa kinerja yang baik untuk pengembangan karir yang didukungnya.

Keberhasilan karir tidak dapat dijamin hanya dengan beberapa faktor seperti sikap atasan, pengalaman, pendidikan. Menurut Amdany (2017) dalam Rahmat dkk (2024) pengembangan karir melibatkan perubahan dalam nilai-nilai, sikap, dan motivasi seseorang yang berkembang seiring penambahan atau peningkatan usia, menjadikannya semakin matang. Sedangkan menurut Maulyan (2019) pengembangan karir adalah serangkaian posisi kerja yang terkait yang diisi oleh seseorang sepanjang hidupnya.

Edgar Schein memperkenalkan konsep jangkar karir (*career anchors*) yang menunjukkan bahwa setiap individu memiliki kombinasi unik dari kompetensi, motif, dan nilai yang membentuk jangkar karir mereka.

2.1.4.2 Faktor Pengembangan Karir

Seseorang yang berkarir akan menemukan banyak faktor yang akan mempengaruhinya untuk melakukan pengembangan. Siagian (2019:152) mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan yaitu:

a. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar di pertimbangan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan

b. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

c. Mentor dan sponsors

Mentor adalah orang yang memberikan nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

d. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

e. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

2.1.4.3 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Sihotang (2014:213) dalam Kholifah (2022) menjelaskan beberapa indikator dalam pengembangan karir, seperti:

1. Kebijakan organisasi

Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan di dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam suatu perusahaan.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

3. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

5. Pengalaman kerja

Merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6. Kesetiaan pada organisasi

Ini merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seseorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi *turn over* karyawan.

7. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

2.1.4.4 Dimensi Pengembangan Karir

Menurut Busro (2018:161) ada 3 dimensi pengembangan karir:

1. Kejelasan karir, diukur dari indikator (1) kenaikan pangkat secara jelas, (2) kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan, (3) kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
2. Pengembangan diri diukur dari indikator (1) kesempatan mengikuti berbagai pelatihan, (2) kesempatan melanjutkan pendidikan, (3) Kesempatan mengikuti berbagai seminar/ diskusi/ workshop, (4) kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikasi keahlian.
3. Perbaikan mutu kinerja diukur dari indikator (1) peningkatan disiplin diri, (2) kesetiaan, (3) peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

2.1.5 Motivasi Kerja

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari Bahasa Latin, yaitu “*movere*” yang secara harfiah berarti bergerak, menggambarkan suatu proses yang dimulai dengan kekurangan fisiologis atau psikologis untuk menggerakkan perilaku. Proses motivasi ini melibatkan keterkaitan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif, seperti yang dijelaskan oleh Luthans (2005). Motivasi kerja mengacu pada dorongan atau rangsangan yang diberikan bagi setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang positif, pegawai akan merasakan kebahagiaan dan semangat dalam bekerja, sehingga akan berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan yang signifikan bagi perusahaan. (Farida, dkk 2024: hal 78)

Secara umum, teori motivasi dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu teori motivasi isi (teori kepuasan) dan teori motivasi proses. Teori motivasi isi melibatkan beberapa konsep, yaitu:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Motivasi seseorang dapat dijelaskan sebagai kebutuhan yang terorganisir hierarkis, dimulai dari kebutuhan yang lebih rendah hingga kebutuhan yang lebih tinggi.

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan utama atau dapat dianggap sebagai kebutuhan dasar manusia yang paling fundamental. Kebutuhan-kebutuhan ini harus dipenuhi dan tidak dapat ditunda, meliputi kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, kesehatan, dan sebagainya, yang semuanya sangat penting untuk memastikan kelangsungan hidup manusia.

b. Kebutuhan Keamanan (*Safety/Security Needs*)

Setelah kebutuhan pertama terpenuhi, maka kebutuhan kedua adalah kebutuhan keamanan. Kebutuhan ini, manusia menginginkan rasa aman yang harus terpenuhi. Rasa aman dari kekerasan fisik dan psikis. Aman dari berbagai tindak kriminal, terorisme, penyakit, kecemasan, ketakutan, bencana, dan sebagainya yang bersifat mengancam jiwa manusia.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Setelah kebutuhan kedua dan ketiga terpenuhi, maka manusia menginginkan kebutuhan yang lebih tinggi yaitu kebutuhan sosial. Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan dalam bentuk hubungan dengan orang lain tentang

bagaimana mendapatkan kasih sayang, dicintai, pengakuan, hubungan Teori Motivasi (Hartini, 2023) keluarga yang harmonis, memiliki dan dimiliki oleh keluarga, teman, rekan kerja, sahabat, pasangan hidup, dan sebagainya. Apabila kebutuhan ini dapat terpenuhi, maka manusia akan lebih percaya diri, berjiwa besar, serta memiliki pribadi yang kuat.

d. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Setelah kebutuhan pertama, kedua, dan ketiga terpenuhi, maka manusia membutuhkan kebutuhan akan penghargaan. Kebutuhan penghargaan merupakan suatu kebutuhan dalam memperoleh harga diri dan pengakuan akan keberadaannya. Kebutuhan ini terdiri dari dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, seperti kebutuhan seseorang untuk dihargai, diakui, kemandirian, kompetensi, kebebasan, dorongan untuk berprestasi (*achievement motivation*), dan penguasaan. Sedangkan faktor eksternal termasuk mempertahankan reputasi, status, pengakuan, apresiasi, serta perhatian.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-actualization Needs*)

Setelah keempat kebutuhan terpenuhi, maka manusia membutuhkan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi dari hierarki kebutuhan pemenuhan kebutuhan manusia. Pada tingkat kebutuhan ini, manusia akan mengembangkan potensi yang dimiliki, mengaktualisasikan diri, meningkatkan kreativitas, memperbaiki kualitas diri yang tercermin dari pekerjaan yang menantang dan karya-karya yang dihasilkan sehingga layak mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari orang lain.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Indah (2013:83) dalam Nasihin (2022), ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang sebagai berikut:

1. Karakteristik individu, antara lain: minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.
2. Faktor-faktor pekerjaan, antara lain:
 - a) Faktor lingkungan kerja, yaitu: upah, kebijakan sekolah, pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, budaya organisasi.
 - b) Faktor-faktor dalam pekerjaan, yaitu: sifat pekerjaan, desain tugas atau pekerjaan, pengakuan pencapaian, tingkat atau besarnya tanggung jawab yang diberikan, perkembangan dan kemajuan pekerjaan, kepuasan kerja.

2.1.5.3 Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja menurut Ilham et al., (2019) dalam Nasihin (2022) antara lain sebagai berikut:

1. Responsibility, artinya seseorang harus memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
2. Prestasi kerja, yaitu mengerjakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

3. Kesempatan promosi, yaitu kesediaan untuk menerima upah yang sesuai dengan pekerjaannya.
4. Pengakuan kinerja, yaitu keinginan untuk menerima lebih dari imbalan utama.
5. Pekerjaan yang menantang, bekerja dengan keinginan untuk berlatih memahami bidang masing-masing.

2.1.5.4 Dimensi Motivasi

Menurut Wibowo (2011:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi:
 - a. Target kerja
 - b. Kualitas kerja
 - c. Tanggung jawab
 - d. Resiko
2. Kebutuhan memperluas pergaulan:
 - a. Komunikasi
 - b. Persahabatan
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan:
 - a. Pemimpin
 - b. Duta Perusahaan
 - c. Keteladanan

2.1.6 Retensi Karyawan

2.1.6.1 Pengertian Retensi Karyawan

Menurut Singh (2019) dalam Rahmat, dkk (2024) retensi karyawan merujuk pada kapasitas perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya agar tetap berada dalam struktur organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan meliputi gaya kepemimpinan, manajemen kerja, organisasi & manajemen, dan hubungan karyawan.

Retensi juga dapat dikatakan sebagai jangka waktu karyawan dalam bertahan di suatu perusahaan dengan periode panjang. Menurut Suwaji & Sabella, 2019 dalam Nathania 2024, retensi karyawan adalah sebuah cara yang bisa dilaksanakan pada pihak manajemen perusahaan agar menghindari karyawan keluar dari perusahaan dan bertahan dalam jangka waktu yang lama.

Upaya untuk mempertahankan karyawan sudah menjadi persoalan utama dalam banyak perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan ada tanggung jawab yang signifikan bagi semua *top level management*. Retensi adalah elemen penting dari pendekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, dapat didefinisikan sebagai “pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses-proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan” . (Lockwood, 2009 dalam Suwaji, 2019).

2.1.6.2 Dimensi Retensi Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson dalam Nika (2020) ada beberapa dimensi dalam retensi karyawan seperti:

1. Komponen Organisasi

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan institusi. Institusi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda memiliki tingkat retensi karyawan lebih tinggi. Strategi, peluang dan manajemen organisasional di mana organisasi memiliki perencanaan masa depan dan tujuan yang ditetapkan dengan jelas juga berpengaruh terhadap tingginya angka retensi karyawan. Serta organisasi dengan karyawan yang merasa dikelola dengan baik dan memiliki kontinuitas dan keamanan kerja yang tinggi cenderung memiliki angka retensi karyawan yang lebih tinggi.

Budaya organisasional adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Ada banyak contoh yang dapat diberikan mengenai karyawan teknis utama, profesional dan administratif yang meninggalkan perusahaan karena budaya perusahaan yang tidak menghargai orang lain. Sebaliknya, menciptakan budaya yang menghargai orang memungkinkan beberapa perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan dengan baik.

Nilai organisasional juga dilihat sebagai faktor yang paling memengaruhi maksud para karyawan untuk tinggal bersama para pemberi

kerja mereka saat ini. Karyawan yang yakin bahwa mereka dapat mempercayai para kepemimpinan organisasi. Tempat kerja dianggap baik jika perusahaan tersebut memiliki tujuan yang ditetapkan dengan jelas yang membuat para manajer dan karyawan untuk bertanggung jawab atas pencapaian hasil. Di sisi lain, organisasi yang memiliki kontinuitas kerja yang tinggi cenderung memiliki retensi karyawan yang lebih tinggi.

Komponen organisasional lain yang memengaruhi retensi karyawan berhubungan dengan strategi, peluang dan manajemen organisasi tersebut. Komponen ini terkait dengan bagaimana persepsi atau pandangan karyawan terhadap kualitas perencanaan masa depan dari kepemimpinan organisasi.

2. Peluang Karir

Usaha pengembangan karir organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Faktor-faktor yang mendasarinya adalah pelatihan karyawan secara berlanjut yang dilakukan institusi, pengembangan dan bimbingan karir terhadap karyawan, serta perencanaan karir formal dalam suatu organisasi. Menurut W.J.S. Poerwadarminta dalam Donosuko (2019) karir adalah Kemajuan dalam kehidupannya; perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan, jabatan dan sebagainya; misalnya karir itu dicapainya dengan bekerja keras dan berdisiplin.

Menurut Gomes dalam Handoko et al., (2018) mengatakan pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa

yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia (SDM). Dari sudut pandang pegawai atau karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawan atau pegawainya.

Seseorang yang bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja dan tidak seringkali pindah. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri (peluang pendidikan dan pelatihan). Sebaliknya, orang-orang akan meninggalkan perusahaan bila jaminan karir ini kurang jelas dan kurang di informasikan kepada mereka.

3. Penghargaan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan berbentuk gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut memang merupakan alasan untuk bertahan atau keluar dari organisasi, namun bukan merupakan satu-satunya alasan. Karyawan cenderung bertahan apabila memperoleh penghargaan yang kompetitif. Penghargaan yang kompetitif tersebut dapat dilakukan dalam bentuk gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.

Dalam hal ini, penghargaan yang dimaksud adalah terkait dengan kompensasi dan pengakuan. Hal yang terpenting mengenai kompensasi

adalah praktik kompensasi yang kompetitif, maksudnya adalah gaji dan tunjangan harus dekat dengan apa yang diberikan oleh perusahaan lain dan apa yang diyakini oleh karyawan sesuai dengan kapabilitas, pengalaman dan kinerjanya. Kompensasi yang diterima karyawan juga harus berdasarkan atas kinerja karyawan. Apabila seorang karyawan menerima kenaikan gaji yang hampir sama dengan karyawan lain yang memiliki produktivitas rendah dan ketidakhadiran yang lebih banyak maka akan menimbulkan rasa ketidakadilan. Hal ini yang mendorong seseorang untuk mencari pekerjaan lain yang memberikan kompensasi didasarkan pada kinerjanya (Nurhidayati, 2016).

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi finansial seperti atau non finansial seperti diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun (Siti Mujanah, 2019).

Kompensasi yang baik harus mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan untuk memperoleh, memperkerjakan, dan mempertahankan karyawan. Bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi

yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan tingkat *turnover* karyawan tinggi. Perusahaan menjadi terancam kehilangan karyawan potensial (Siti Mujanah, 2019).

2.1.6.3 Indikator Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2006, p.128-135) mengatakan ada 5 indikator retensi karyawan antara lain:

1. Komponen Organisasional
 - a. Nilai dan Budaya
 - b. Strategi dan Peluang
 - c. Dikelola dengan baik dan terorientasi pada hasil
 - d. Kontinuitas dan keamanan kerja
2. Peluang Karir Organisasional
 - a. Kontinuitas pelatihan
 - b. Pengembangan dan bimbingan
 - c. Perencanaan karir
3. Penghargaan
 - a. Gaji dan tunjangan yang kompetitif
 - b. Perbedaan penghargaan kinerja
 - c. Pengakuan
 - d. Tunjangan dan bonus spesial
4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan
 - a. Tanggung jawab dan otonomi kerja

- b. Fleksibilitas kerja
- c. Kondisi kerja
- d. Keseimbangan kerja/ kehidupan

5. Hubungan Karyawan

- a. Perlakuan yang adil/ tidak diskriminatif
- b. Dukungan dari supervisor/ manajemen
- c. Hubungan rekan kerja

2.2 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti berupaya untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya, di samping itu kajian terdahulu membantu peneliti dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian.

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun Terbit	Hasil Penelitian
1	Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Work-Life Balance</i> terhadap Retensi Karyawan dengan Mediasi Dukungan Organisasi	Hassan, Donianto, Kiolol, Abd	2020	<i>Talent Management</i> dan Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan, sedangkan <i>Work-Life Balance</i> tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.
2	Analisis Pengaruh Praktek <i>Work-Life Balance</i> , Kepuasan	Susilawati	2024	Praktek <i>Work-Life Balance</i> dan kepuasan kerja

	Kerja, dan Tingkat Stres terhadap Retensi Karyawan di Industri Perbankan di Indonesia			memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan, sedangkan tingkat stress memiliki pengaruh negative yang signifikan.
3	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> , <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> , dan <i>Organizational Commitment</i> terhadap Retensi Karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Solo	Siwi, Ahsani	2024	<i>Work-Life Balance</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di Bank BTN Kantor Cabang Solo, sedangkan <i>Perceived Organization Support (POS)</i> dan komitmen organisasional menunjukkan pengaruh yang signifikan.
4	<i>The Impact of Work-life Balance, Work Safety, and Workload on Employee Retention in Indonesia's Port Industry</i>	Suprpto, Marshanda, Nandela, Siddiq	2024	<i>This result of work-life balance has a positive impact on employee retention.</i>

5	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> , Kepuasan Kerja, dan <i>Supportive Work Environment</i> terhadap Retensi Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel)	Widiani, Mas'ud	2023	Hasil dari penelitian ini bahwa <i>work-life balance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, dan <i>supportive work environment</i> tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.
6	Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, <i>Work-Life Balance</i> terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi (studi pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang)	Nurmalitasari	2021	Pengembangan Karir, Pelatihan, <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan,
7	Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja	Ishak, Pratama	2021	Hasil penelitian diperoleh bahwa terdapat pengaruh

	<p>terhadap Retensi Karyawan di <i>First Love Patisserie</i></p>			<p>positif antara lingkungan kerja terhadap retensi karyawan berdasarkan hasil nilai t-hitung dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 dan koefisien regresi bernilai positif. Pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.</p>
8	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Tingkat Retensi Karyawan di Industri Jasa</p>	<p>Pratiwi, Hariani</p>	<p>2023</p>	<p>Analisis regresi digunakan untuk menguji keterkaitan antara tingkat retensi karyawan dengan lingkungan kerja dan motivasi kerja. Terindikasi bahwa ada dampak yang signifikan pada motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap tingkat retensi pekerja di Industri Jasa di Kota Surabaya.</p>

9	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penghargaan serta Lingkungan Kerja Fisik terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada CV Sumber Anugrah)	Khristian, Kirana, Septyarini	2022	Ditemukan bahwa pelatihan dan penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, namun lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.
10	<i>The Influence of Work Environment on Employee Retention: Empirical Evidence from Banking Institutions in Dar Es Salaam, Tanzania</i>	Hanai	2021	<i>The results indicated that work environment significantly influenced employee retention with a “p” value of 0.001</i>
11	Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja non fisik terhadap Retensi Karyawan	Imelda, Budiarti	2023	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif secara parsial terhadap Retensi Karyawan. Demikian pula, variabel Lingkungan Kerja non Fisik juga

				memiliki pengaruh positif secara parsial terhadap Retensi Karyawan.
12	Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Retensi Karyawan pada PT. Berlian Eka Sakti Tangguh (PT. BEST)	Purba, Pohan	2024	Hasil yang diperoleh secara parsial dapat dijelaskan bahwa variabel lingkungan kerja, beban kerja dan stress kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan di PT. Intan Kova Eka Sakti dan di PT. Berlian Eka Sakti Tangguh.
13	Dampak Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Peningkatan Retensi Karyawan	Jelita, Srimulyani	2022	Pengembangan karir dan lingkungan kerja memengaruhi positif dan signifikan pada variabel retensi karyawan.
14	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Pegawai dan Lingkungan Kerja	Tambak, Elvina, Prayoga	2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh positif

	PT. Marbau Jaya Indah Raya			dan signifikan terhadap retensi pegawai PT. Marbau Jaya Indah Raya
15	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan PT. Telkom Banda Aceh	Wahyudi, Bakri, Ilyas	2023	Hasil pengujian statistik menunjukkan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($35,105 > 3,111$). Artinya lingkungan kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap retensi karyawan pada PT. Telkom Banda Aceh. Sedangkan secara parsial lingkungan kerja dan pengembangan karir juga berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.
16	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan di PT Artha Devata Utama	Ningsih, Parwita, Prastyadewi	2024	Kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir mempunyai hasil positif dan signifikan terhadap retensi

				karyawan di PT Artha Devata Utama.
17	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja non Fisik dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan pada PT. BPRS Madina Mandiri Sejahtera	Aryandha, Aksan	2024	Hasil menunjukkan secara parsial kompensasi dan lingkungan kerja non fisik mempengaruhi Retensi Karyawan. Sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.
18	<i>The Impact of Career Development and Job Satisfaction on Gen Z Employee Retention in Manufacturing Companies in The Karawang Region</i>	Putra, Indiyati, Putri	2024	<i>This result career development and job satisfaction have a positively and significantly impact to employee retention.</i>
19	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Retensi Karyawan di Industri Jasa	Pratiwi, Hariani	2023	Analisis yang ditemukan adanya indikasi bahwa ada dampak nyata atau signifikan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap retensi pekerja di industri

				jasa di Kota Surabaya.
20	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Retensi Karyawan pada Store Maxx Coffee Tangerang	Nathania, Wijaya	2024	Hasil penelitian ditemukan bahwa kompensasi, budaya organisasi, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara parsial terhadap retensi karyawan.
21	Analisis Pengaruh Kebijakan Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Retensi Karyawan di Industri Manufaktur Jawa Tengah	Taufiqurokhman, Immamah, Utami, Wahdiniawati	2023	Hasil menunjukkan hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti. Motivasi kerja muncul sebagai faktor yang paling berpengaruh, diikuti oleh kebijakan kompensasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap retensi karyawan.
22	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan PT. Aerofood ACS Kota Surabaya	Suwaji, Sabella	2019	Hasil penelitian berdasarkan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel motivasi dan

				kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT. Aerfood ACS Kota Surabaya.
23	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Retensi Karyawan (studi pada UD Lancar Pusat Grosir Sandal dan Sepatu Desa Leminggir)	Rakhmana, Hartono, Poernomo	2024	Berdasarkan hasil analisis data, disimpulkan kompensasi, motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap retensi karyawan UD Lancar.

2.3 Kerangka Pemikiran

Pada landasan teori dan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah di paparkan sebelumnya, telah menjadi acuan guna memperkuat hipotesis yang akan diajukan oleh peneliti. Salah satu faktor yang dapat menentukan tingkat retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel dan sumber daya manusia.

Penelitian dengan variabel retensi karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya. Pada penelitian ini akan dilihat pengaruh *work-life balance*, lingkungan kerja, pengembangan karir terhadap retensi karyawan di Perusahaan Jasa di Kabupaten Tangerang.

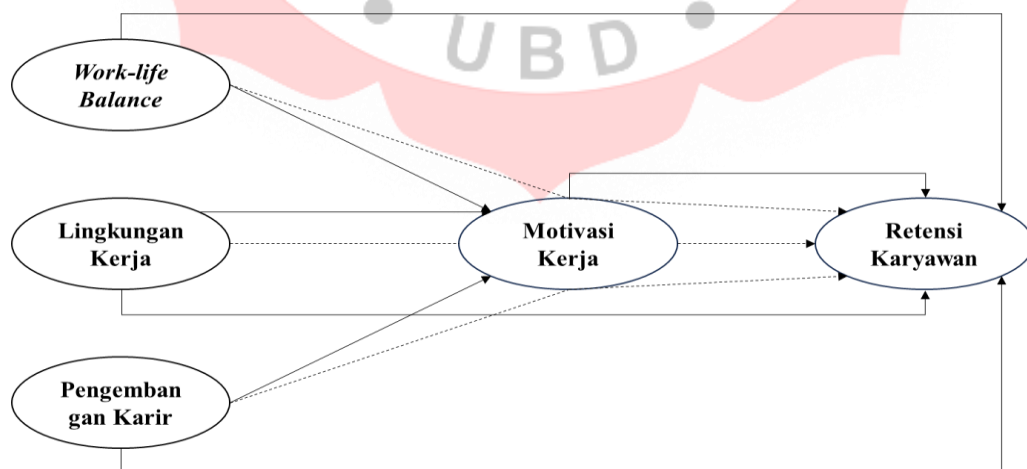
Berdasarkan penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh beberapa peneliti dapat disimpulkan bahwa secara parsial maupun simultan retensi karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *work-life balance*, lingkungan kerja, dan pengembangan karir. Selain itu, penelitian ini menggunakan dasar teori Prayogi et al (2019) dalam Pitoyo dan Handayani (2022) sebagai variabel *work-life balance*, buku (Enny W, hal 57) sebagai variabel lingkungan kerja, Balbed & Sintaasih (2019) dalam Rinadra, dkk (2023) sebagai variabel pengembangan karir, Suwaji & Sabella, 2019 sebagai variabel retensi karyawan.

Retensi karyawan khususnya untuk para karyawan bertujuan untuk stabilitas kuantitas dan kualitas tenaga karyawan, mempertahankan kualitas produksi atau kualitas asuhankekaryawanan, mengurangi pengeluaran dana dan menjaga moral tenaga karyawan yang ada, sehingga dengan memperhatikan pengembangan karir dan lingkungan kerja dapat meningkatkan retensi karyawan (Wahyudi, dkk 2023). Mengingat bahwa Generasi Z sebagai generasi terbaru di dunia kerja dengan berbagai karakteristiknya, serta adanya anggapan bahwa mereka merupakan generasi yang kurang loyal terhadap perusahaan, maka retensi karyawan menjadi hal yang sangat penting.

Lingkungan kerja di suatu perusahaan harus mendapatkan pertimbangan yang cukup besar dari manajemen. Karyawan yang bertanggung jawab dalam menjalankan proses produksi perusahaan terkena dampak langsung dari lingkungan kerja. Pengaturan di mana karyawan melakukan tugas sehari-hari dikenal sebagai lingkungan kerja. Ada dua kategori lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (Pratiwi & Sriathi, 2017 dalam Imelda, 2023).

Selain itu, tidak hanya lingkungan kerja tetapi ada juga pengembangan karir dan motivasi kerja yang kerap mendukung tingkat retensi karyawan. Upaya pengembangan karir pada karyawan merupakan bentuk perhatian perusahaan pada calon karyawan yang dapat dilatih untuk tugas-tugas yang lebih besar di masa depan, dapat berupa program-program; konseling karir, pendampingan, pembinaan, dan magang (Abwavo dan Muli, 2020). Faktor penentu pengembangan karir meliputi perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian para atasan langsung, dan informasi tentang berbagai peluang promosi. Pengembangan karier yang baik meningkatkan retensi karyawan, dimana retensi karyawan memediasi pengaruh negative *work-life balance* terhadap niat untuk pindah, jika keseimbangan kerja-hidup yang baik akan meningkatkan retensi dan menurunkan niat untuk meninggalkan pekerjaan (Putri dkk, 2024).

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara *work life-balance*, lingkungan kerja, dan pengembangan karier, terhadap retensi karyawan melalui motivasi kerja. Selanjutnya dapat digambarkan kerangka penelitian ini sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.4 Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2021a) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, sehingga perlu dibuktikan keberadaannya melalui data empiris yang terkumpul. Berdasarkan paradigma yang telah dipaparkan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis) sebagai berikut:

- a. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
- b. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
- c. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
- d. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
- e. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
- f. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
- g. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan
- h. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui motivasi kerja

- i. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui motivasi kerja
- j. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui motivasi kerja



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Dalam penelitian ini objek yang menjadi variabel bebas (independen) dalam penelitian ini adalah *work-life balance*, lingkungan kerja, dan pengembangan karir. Sedangkan yang menjadi variabel terikat (dependen) adalah retensi karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian tesis ini bersifat ilmiah, untuk itu dalam melakukan kajian dan analisis di lapangan, penulis melakukan dua penelaahan pokok yaitu, (1). menentukan variabel-variabel pendukung yang sesuai dengan aspek yang sedang diteliti, serta (2). melakukan uji variabel terhadap hubungan kausalitas antara variabel - variabel yang sedang diuji. Metode yang digunakan adalah:

1. Mendeskripsikan masalah-masalah yang berhubungan dengan karakteristik variabel-variabel *work-life balance*, lingkungan kerja, dan pengembangan karir. Metode yang digunakan oleh penulis untuk mendeskripsikan variabel - variabel yang diteliti tersebut adalah bersifat deskriptif.
2. Mencari dan menentukan bagaimana hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya yang sedang diteliti. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance*, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan oleh

penulis untuk melihat hubungan sebab-akibat dan pengaruh antar variabel tersebut bersifat verifikatif.

Tipe investigasi dalam penelitian ini bersifat kausalitas artinya menguji hubungan antara variabel variabel yang sedang diteliti. Unit analisis dalam penelitian ini adalah Perusahaan Properti di Kabupaten Tangerang. Unit observasi dari penelitian ini meliputi Karyawan Gen Z.

3.2 Sumber dan Cara Penentuan Data/ Informasi

Data dan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung validitas penelitian bersumber dari data sekunder berupa dokumen-dokumen laporan yang tersedia pada Badan Pusat Statistik, dokumen jurnal penelitian sebelumnya. Sedangkan data primer diperoleh melalui kegiatan *survey* langsung dilapangan dengan fokus kepada aspek *work-life balance*, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan pada perusahaan properti di Kabupaten Tangerang.

Adapun pengumpulan data dan informasi tersebut dilakukan dengan cara:

1. *Library Research* (penelitian pustaka), dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yaitu dengan cara mengumpulkan bahan-bahan, teori-teori dan literatur literatur yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.
2. *Field Research* (penelitian lapangan atau *survey* lapangan), dilakukan untuk mendapatkan data primer yaitu dengan melakukan *survey*

dan/atau mendatangi Perusahaan Properti yang tersebar di Kabupaten Tangerang. Penelitian lapangan ini dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pernyataan *questioner* yang merupakan salah satu teknik pengumpulan data untuk diisi oleh responden yang telah ditentukan sebelumnya. Bentuk *questioner* disusun secara terstruktur dan sistematis untuk memudahkan pemahaman oleh responden. Responden dibatasi hanya memberikan satu jawaban sebagai pilihan yang dianggap paling tepat dan sesuai.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Seperti yang sudah disampaikan dalam Metode Penelitian diatas, bahwa penelitian ini bersifat *deskriptif* dan *verifikatif* dengan unit observasi difokuskan kepada karyawan Generasi Z di beberapa Perusahaan Properti di Kabupaten Tangerang. Oleh karena itu, jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*) yang mencakup adalah:

1. Sumber Data Sekunder diperoleh dari website Badan Pusat Statistik, media *on line*, buku literatur, jurnal ilmiah, makalah seminar yang berhubungan dengan disiplin ilmu manajemen Sumber Daya Manusia,
2. Sumber Data Primer diperoleh dari karyawan Generasi Z dan diluar Generasi Z pada perusahaan properti di Kabupaten Tangerang.

Teknik pengumpulan data primer dan sekunder dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Teknik Komunikasi

Menggunakan daftar pertanyaan yang disusun sesuai dengan tujuan penelitian untuk dibagikan kepada karyawan Generasi Z yang dijadikan sebagai responden.

2. Teknik Observasi

Dilakukan dengan mengamati secara langsung terhadap obyek yang sedang diteliti. Selanjutnya penulis melakukan penelaahan, kajian terhadap berbagai catatan, yang diselaraskan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Sebelum kuisisioner didistribusikan kepada responden, penulis melakukan pengujian validitas dan pengujian reliabilitas.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:61) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari/diteliti dan ditarik kesimpulannya. Sementara menurut Sekaran (2011:241) menyatakan bahwa populasi merupakan seluruh kelompok orang, peristiwa atau hal lain yang ingin peneliti investigasi untuk penelitian. Dalam penelitian ini yang dijadikan populasi (unit analisis) adalah Perusahaan Properti di Kabupaten Tangerang sedangkan unit observasinya adalah karyawan Generasi Z.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2013:62). Sementara (Sukaran, 2011:244) menyatakan

bahwa sampel adalah sub kelompok atau bagian dari populasi dari beberapa anggota terpilih dari populasi, dengan kata lain sebagian dari elemen populasi. Ukuran sampel yang digunakan memperhatikan teknik analisis yang digunakan dalam uji Hipotesis yaitu model persamaan struktural (*Structural Equation Model / SEM*). Dalam menentukan jumlah sampel, (Sekaran 2011, 296) memberikan pedoman penentuan jumlah sampel sebagai berikut:

1. Ukuran sampel di antara 30 s/d 500 elemen, untuk sebagian besar penelitian
2. Jika sampel dipecah lagi menjadi sub sampel (laki/laki/perempuan, junior/senior dan sub sampel lainnya), jumlah minimum sub sampel harus 30 untuk tiap kategori
3. Penelitian multivariate (termasuk analisis regresi *multivariate*) ukuran sampel harus beberapa kali lebih besar (10 kali atau lebih) dari jumlah variabel yang akan dianalisis.
4. Penelitian eksperimental yang sederhana dengan eksperimen yang ketat (*matched pair*), ukuran sampel bias antara 10 s/d 20 elemen

Ukuran sampel ditentukan dengan memperhatikan teknik analisis yang akan dipergunakan dalam uji Hipotesis yaitu Model Persamaan Struktural SEM (*Structural Equation Model*). Joreskog dan Sorbom (2001:32) dalam Badrudin dan Tobing (2003) menyatakan bahwa ukuran sampel yang diperlukan untuk analisis *Structural Equation Model* (SEM) adalah paling sedikit 200 pengamatan (sampel). Lebih lanjut hubungan antara banyaknya

variabel dan ukuran sampel dalam model persamaan dapat dilihat pada tabel 3.1 dibawah ini.

Tabel 3.1. Variabel dan Ukuran Sampel Minimal dalam Analisis SEM

BANYAKNYA VARIABEL	UKURAN SAMPEL
3	200
5	200
10	200
15	360
20	630
25	975
30	1.395

Sumber: Joreskoq dan Sorbom (1988:32)

Berkaitan dengan *rule of thumb* dalam SEM, Hatcher (1994) menyatakan bahwa dalam menentukan ukuran sampel, terdapat rasio minimum yaitu 5 (lima) responden untuk setiap parameter dalam penelitian atau 10 (sepuluh) responden untuk setiap parameter atau 15 (lima belas) reponden untuk untuk setiap parameter. Demikian juga Hair et, al (2006:605) menyatakan tidak ada kriteria tunggal untuk menentukan ukuran sample (*sample size*) dalam SEM, akan tetapi yang harus menjadi perhatian peneliti adalah rasio sampel terhadap parameter (indikator) agar mencapai 1 : 5. Dalam penelitian ini terdapat 5 (lima) variabel dengan 44 indikator (parameter), maka ukuran sampel yang diperlukan sebanyak **minimum sebesar 220 responden** (44 indikator x 5 rasio atau variabel). Dengan mempertimbangkan terdapatnya data *outliers* (Hair et, al : 2006 : 605) dan prinsip nya semakin besar ukuran sampel semakin baik hasil nya.

Berdasarkan teori diatas, diperoleh ukuran sampel minimum dalam penelitian ini adalah sebanyak 115 responden. Teknik pengembalian sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *probability sampling*. Supranto dan Nandan Limakrisna (2013: 40), *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang ilmiah dan obyektif atau teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Kemudian teknik *probability sampling* yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah dengan teknik *cluster sampling*. Supranto dan Nandan Limakrisna (2013: 42), teknik *cluster sampling* adalah teknik sampling dimana elemen populasi terdiri dari elemen elemen yang lebih kecil yang disebut *cluster*.

Berdasarkan teknik pengambilan sampel di atas (*cluster sampling*) dengan di Perusahaan Properti di Kabupaten Tangerang, maka penulis menetapkan ketiganya tersebut sebagai tempat pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu (*purposive sampling*), yaitu: karyawan kategori Generasi Z

3.5 Rancangan Uji Validitas dan Reabilitas

3.5.1 Rancangan Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan sebagai ukuran seberapa cermat suatu alat uji melakukan fungsi ukurannya. Suatu alat ukur yang validitasnya tinggi akan mempunyai varians kesalahan yang kecil sehingga data yang terkumpul merupakan

alat yang dapat dipercaya. Sugiyono (2013: 348) mengatakan bahwa tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas sangat berkaitan dengan ketepatan hasil pengukuran suatu alat ukur, langkah yang dilakukan untuk memperoleh alat ukur yang valid dengan menentukan konstruk item item berdasarkan konsep operasional variabel beserta indikatornya, sehingga diperoleh alat ukur yang memiliki kesesuaian dengan teori.

Rancangan tipe validitas yang digunakan adalah Validitas Konstruk (*Construct Validity*) dengan cara mengkorelasikan antar skor yang diperoleh masing-masing dengan cara pertanyaan dan skor totalnya. Skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan semua skor item. Korelasi antar skor semua item dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik. Jika hasilnya ternyata skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur tersebut mempunyai validitas.

Rumusan korelasi yang digunakan dalam penelitian adalah rumus *product moment* (Sugiyono, 2013: 356) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2 (n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien Kolerasi antara Variabel X dan Y

n : Jumlah responden

ΣX : Jumlah Skor Butir Soal

ΣY : Jumlah Skor Total Soal

ΣX^2 : Jumlah Skor Kuadrat Butir Soal

ΣY^2 : Jumlah Skor Total Kuadrat Butir Soal

Sedangkan pengujian keberartian koefisien korelasi (r_{xy}) dilakukan dengan taraf signifikansi 5%. Rumus uji-t yang digunakan sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad : r_{xy} = n - 2$$

(Sugiyono, 213: 230)

Keputusan pengujian validitas konsumen dengan menggunakan taraf signifikansi 5% adalah sebagai berikut:

1. Jenis Pertanyaan dalam kuesioner penelitian dapat dikatakan valid, apabila t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel.
2. Jenis Pertanyaan dalam kuesioner penelitian dapat dikatakan tidak valid, apabila t hitung lebih kecil dari t tabel.
3. Atau apabila validitas tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas, maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat atau valid (Sugiyono, 2013: 356).

Sebelum quisioner penelitian ini disebarkan kepada responden, maka perlu dilakukan uji validitas agar item instrumen benar-benar valid dapat mengukur sesuai dengan teori yang digunakan. Untuk itu, peneliti

menggunakan sampel sebanyak 115 responden dan untuk mengukur penilaian tingkat validitas dari setiap item quisioner digunakan Software Smart PLS 3.0.

3.5.2 Rancangan Uji Reliabilitas

Rancangan Uji Reliabilitas ini dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran, jika dilakukan pengukuran ulang terhadap gejala dan alat ukur yang sama.

Uji reabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2021).

Dalam uji ini, tingkat data taraf signifikan yang biasa digunakan adalah 0.5-0.7. Akan tetapi data dikatakan reliabel apabila nilai signifikan > 0.06. Alat ukur instrument dikatakan reliabel jika menunjukkan konstanta hasil pengukuran dan mempunyai ketetapan hasil pengukuran sehingga terbukti bahwa alat ukur itu benar-benar dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya, rumus:

$$r_{tt} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \left[\frac{\sum \delta_b^2}{\sum \delta_t^2} \right] \right]$$

Keterangan:

r_{tt} : Koefisien Reliabilitas Instrumen (total tes)

k : Banyaknya Butir Pertanyaan yang Sahih

$\sum \delta_b^2$: Jumlah Varian Butir

$\sum \delta_t^2$: Jumlah Skor Total Perhitungan Uji Reliabilitas

Skala diterima, jika hasil perhitungan $r_{hitung} > r_{tabel} 5\%$

3.6 *Structural Equation Modelling (SEM)*

Untuk mengimplementasikan SEM, diperlukan beberapa asumsi seperti normalitas data dan jumlah sampel yang memadai. Proses analisis SEM melibatkan tujuh tahap: penyusunan model teoretis, pemilihan matriks input dan estimasi model, penilaian masalah identifikasi, evaluasi kriteria kecocokan model, serta interpretasi dan modifikasi model.

a. Uji F Square (F^2)

Menurut (Ramadhan & Lailla, 2024) mengatakan bahwa:

“F-Square (f^2) adalah ukuran yang digunakan dalam konteks analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk mengukur sejauh mana variabel structural atau eksogen mempengaruhi variabel dependen atau endogen dalam model penelitian”.

Interpretasi F^2 :

- **0,02** = Efek kecil
- **0,15** = Efek sedang
- **0,35** = Efek besar

a. Uji Q Square (Q^2)

Q^2 (*Predictive Relevance*) digunakan untuk mengevaluasi kekuatan prediktif dari model. Uji ini mengukur kemampuan model untuk memprediksi nilai indikator-endogen dalam model struktural. Q^2 dihitung dengan menggunakan teknik *blindfolding* (Hair et al., 2022)

Interpretasi Q^2 :

- **0,02** = Efek kecil
- **0,15** = Efek sedang
- **0,35** = Efek besar
- $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif.
- $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model tidak memiliki relevansi prediktif.

Rumus Q^2 :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

3.7 Rancangan Analisa dan Uji Hipotesis

a. Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Pengujian dilakukan dengan mengamati nilai t pada tingkat signifikansi α sebesar 5%. Analisis ini didasarkan pada perbandingan antara nilai signifikansi t dengan ambang batas signifikansi 0,05. Oleh karena itu, uji t untuk masing-masing variabel independen dilakukan untuk menentukan apakah variabel dependen dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas. Pengujian ini melibatkan perbandingan antara nilai t-hitung dengan nilai t-tabel.

Dalam uji ini membandingkan t hitung dengan t tabel dengan melihat kolom signifikasi pada masing-masing t hitung.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

r : Nilai Kolerasi Parsial

r^2 : Nilai Koefisien Determinasi

n : Jumlah Sampel

t : t_{hitung} yang Selanjutnya dibandingkan dengan t_{tabel}

dan jika:

1. $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka ada pengaruh signifikan dan H_0 ditolak.
2. Sedangkan $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka tidak ada pengaruh signifikan dan maka H_0 diterima.

Langkah-langkah dalam melakukan analisis SEM dengan menggunakan software Smart PLS sebagai berikut:

1. Langkah 1: Uji Measurement Model / Outer Model

a. Melakukan analisis *Convergent Validity*

- Berdasarkan gambar yang dibuat, maka dapat dilihat nilai outer loading semua variabel X1, X2, X3 dan Z adalah lebih besar dari 0,5 sehingga dikatakan valid.
- Apabila ada indikator yang nilai outer loadingnya lebih kecil < 0,5, maka harus dihapus dan tidak digunakan dalam uji selanjutnya.

b. Melakukan analisis *Discriminaty Validity*, dapat dilihat nilai AVE dan nilai akar AVE.

• **Menghitung Nilai *Average Variance Extracted (AVE)***

- $AVE > 0,5$ (Bogazzi dan Yi, 1988, Chi dan Debborn,

2010)

➤ Berdasarkan hasil diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE setiap vaeriabel yaitu lebih besar dari 0,5, sehingga discrimen validitynya terpenuhi.

- **Menghitung Nilai akar AVE (*Fornell Larckel Criterion*)**

Nilai akar AVE masing masing *variable* lebih besar dibandingkan akar AVE korelasinya dengan *variable* lain sehingga discriminant validitynya terpenuhi

c. Uji Kolinearitas Model

Nilai yang dipergunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai Variance Inflation Factors (VIF) (Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt, 2014

- Nilai VIF > 5,00 , ada masalah Kolinearitas
- Nilai VIF < 5,00 , tidak ada masalah Kolinearitas (Hair, Hult, Ringle dan Sarstedt, 2014

Dapat dilihat bahwa nilai Variance Inflation Factors (VIF) semua *variable* < 5, sehingga tidak terjadi Kolinearitas antar masing masing indicator *variable* yang diukur.

d. Realibilitas

1. Cronbach Alpha > 0,7 (Vinzi, Trinchera & Amato, 2010)
2. Rho A > 0,7 (Vinzi, Trinchera & Amato, 2010)
3. Composite Realibility > 0,6 (Bogazzi dan Yi, 1988, Chi dan Debbbern, 2010)

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa nilai *cronbach Alpha*, *Composite Realibility* dan rho-A setiap *variable* telah memenuhi syarat untuk dapat dikatakan realibel.

2. Langkah 2: Uji measurement model / Outer model

a. R-Square

R Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen).

Kriterianya

- Jika nilai $R^2 = 0,75 \rightarrow$ substansialnya (besar/kuat)
- Jika nilai $R^2 = 0,50 \rightarrow$ moderate (sedang)
- Jika nilai $R^2 = 0,25 \rightarrow$ lemah (kecil)

Catatan Smart PLS memberi indikasi R-square dari warna grafik berwarna hijau (mengindikasikan efek yang baik) merah (buruk)

b. F-Square

F2 effect size (F-Square) adalah ukuran yang dipergunakan untuk menilai dampak relative dari suatu *variable* yang mempengaruhi (eksogen) terhadap *variable* yang dipengaruhi (endogen).

Kriterianya (Cohen, 1988) :

- Jika nilai $F^2 = 0,02 \rightarrow$ Kecil (buruk)
- Jika nilai $F^2 = 0,15 \rightarrow$ Sedang
- Jika nilai $F^2 = 0,35 \rightarrow$ Besar / Baik

c. Uji Hipotesis

Direct Effect (Path Coefficient): analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu *variable* yang mempengaruhi (eksogen) terhadap *variable* yang dipengaruhi (endogen).

Kriterianya:

➤ Koefisien jalur (*Path Coefficient*)

Jika nilai koefisien jalur (*Path Coefficient*) adalah positif maka pengaruh suatu *variable* terhadap adalah searah, jika nilai suatu *variable* eksogen meningkat maka nilai *variable* endogen juga meningkat naik

➤ Jika nilai koefisien jalur (*Path Coefficient*) adalah negatif maka pengaruh suatu *variable* terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu *variable* eksogen meningkat maka nilai *variable* endogen juga menurun.

➤ Nilai Probabilitas signifikansi (P-value)

- Jika nilai P-value $< 0,05$, maka signifikan
- Jika nilai P-value $> 0,05$, maka tidak signifikan

Indirect Effect: analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu *variable* yang mempengaruhi (eksogen) terhadap *variable* yang dipengaruhi (endogen) yang diantara/dimediasi oleh suatu *variable* (*variable* mediator).

Kriterianya:

- Jika nilai P-value $< 0,05$, maka signifikan (pengaruhnya adalah tidak langsung), artinya *variable* intervening “berperan” dalam mengantarai / memediasi hubungan suatu *variable* eksogen terhadap suatu *variable* endogen.
- Jika nilai P-value $> 0,05$, maka tidak signifikan (pengaruhnya adalah langsung), artinya *variable* intervening “tidak berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu *variable* eksogen terhadap suatu *variable* endogen.

Secara skematik model hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut: (sesuai notasi Lisrel)

Tabel 3.2 Konstruk Laten

Variabel Bebas (Independen)	Variabel Tidak Bebas (Dependen)
• X1 → <i>Work-life balance</i> (4 Dimensi)	▪ Y → Retensi Karyawan (3 Dimensi)
▪ X2 → Lingkungan Kerja (2 Dimensi)	▪ Z → Motivasi Kerja (3 Dimensi)
▪ X3 → Pengembangan Karir (3 Dimensi)	

3.8 Skala Likert

Jawaban responden secara berjenjang dalam penelitian ini menggunakan Likert (Wuensch: 2005), maka data yang ada dapat ditransformasi dari interval menjadi ordinal. Pilihan jawaban tersebut adalah:

- Sangat Setuju (SS) = Nilai 5

- Setuju (S) = Nilai 4
- Netral (N) = Nilai 3
- Tidak Setuju (TS) = Nilai 2, dan
- Sangat Tidak Setuju (STS) = Nilai 1

Skala Likert dapat dipergunakan apabila hanya untuk kepentingan transformasi data dan harus dilengkapi dengan metode analisis lainnya, sehingga dapat menghilangkan kelemahan yang ada (Wuensch: 2005).

3.9 Definisi Operasionalisasi Variabel

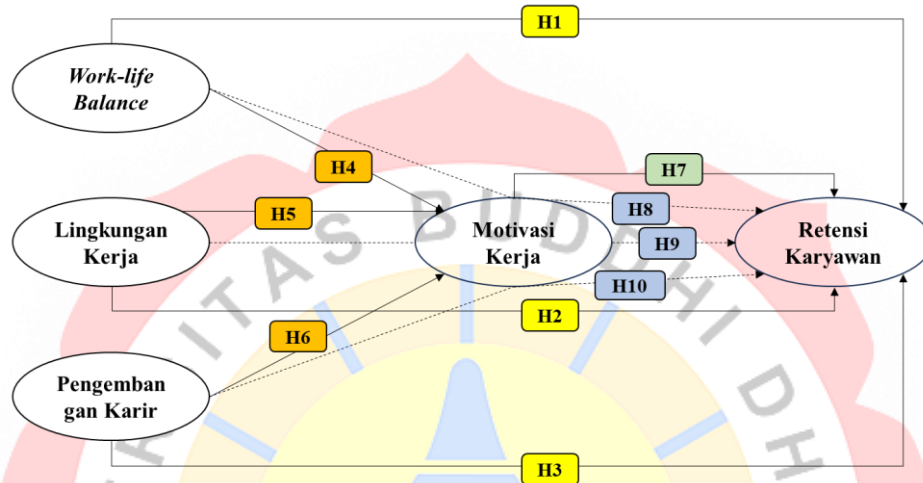
Definisi operasionalisasi variabel dimaksudkan untuk memperjelas variabel variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini terdapat 5 variabel utama, yaitu:

1. *Work-life Balance* (x1) sebagai variabel eksogen
2. Lingkungan Kerja (x2) sebagai variabel eksogen
3. Pengembangan Karir (x3) sebagai variabel eksogen
4. Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel antara (*intervening*)
5. Retensi Karyawan (Y) sebagai variabel endogen

Operasionalisasi variabel tersebut dimaksudkan untuk memberikan definisi kegiatan yang jelas kepada variabel yang diteliti sehingga variabel tersebut dapat diukur.

Gambar 3.1 Model persamaan struktural untuk analisis SEM

Pengaruh
Work-Life Balance, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan
Melalui
Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening
(Studi Kasus Gen Z pada Perusahaan Properti di Kab. Tangerang)



Adapun operasionalisasi *variable* yang dilakukan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3

Kisi-kisi/Operasional Variabel Instrumen Penelitian

No	Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator / Sub Variabel	Kode Kuisisioner	Ref
1.	<i>Work-life Balance</i>	Keadaan karyawan dapat memuaskan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan	<i>Work Interference with Personal Life</i> (X1.1)	1. Waktu kerja panjang dan tidak teratur 2. Kesulitan dalam memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi	WLB1 WLB2	(Smith et al., 2020)
			<i>Personal Life Interference with Work</i> (X1.2)	3. Masalah keluarga yang mempengaruhi kinerja kerja	WLB3 WLB4	(Smith et al., 2020)

				4. Pengaruh masalah pribadi terhadap hubungan dengan rekan kerja.		
			<i>Personal Life Enhancement of Work</i> (X1.3)	5. Keterampilan pribadi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan. 6. Perasaan bahwa kehidupan pribadi dapat membantu meningkatkan kinerja kerja.	WLB5 WLB6	(Smith et al., 2020)
2.	Lingkungan Kerja	Segala sesuatu di sekitar karyawan yang mendukung dalam menyelesaikan pekerjaannya.	Lingkungan Kerja Fisik (X2.1)	1. Kondisi kebersihan dan kerapian lingkungan kerja 2. Ketersediaan peralatan dan teknologi yang memadai	LK1 LK2	(Sedar mayanti, 2011)
			Lingkungan Kerja Non Fisik (X2.2)	3. Kultur dan nilai-nilai perusahaan yang mendukung 4. Komunikasi yang efektif dan terbuka antara atasan dan bawahan.	LK3 LK4	(Sedar mayanti, 2011)
3.	Pengembangan Karir	Serangkaian posisi kerja yang terkait yang diisi oleh seseorang sepanjang hidupnya.	Kejelasan Karir (X3.1)	1. Kenaikan pangkat secara jelas 2. Kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.	PK1 PK2	(Sihotang, 2014)
			Pengembangan diri (X3.2)	3. Kesempatan mengikuti pelatihan dan pendidikan	PK3	(Sihotang, 2014)

			Perbaikan mutu kinerja (X3.3)	4. Meningkatnya kerja dan komunikasi tim 5. Peningkatan motivasi di kalangan karyawan	PK4 PK5	(Sihotang, 2014)
4.	Motivasi Kerja	Dorongan atau rangsangan yang diberikan bagi setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya.	Kebutuhan untuk berprestasi (Z1)	1. Merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan membantu pengembangan karir 2. Merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan	MK1 MK2	(Ilham et al., 2019)
			Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan (Z2)	3. Pekerjaan yang dilakukan memiliki dampak positif pada organisasi 4. Pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan	MK3 MK4	(Ilham et al., 2019)
5.	Retensi Karyawan	Jangka waktu karyawan dalam bertahan di suatu perusahaan dengan periode panjang	Peluang Karir (Y1)	1. Kesempatan pengembangan karir yang jelas dan terstruktur. 2. Karyawan merasa memiliki prospek karir yang baik	RK1 RK2	(Ilham et al., 2019)
			Penghargaan (Y2)	3. Karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya 4. Pengakuan dan penghargaan yang adil dan transparan	RK3 RK4	(Ilham et al., 2019)