

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri kreatif terus berkembang dan menarik banyak tenaga kerja dari berbagai generasi, tantangan dalam mempertahankan karyawan tetap menjadi isu krusial, terutama di kalangan generasi milenial dan generasi Z. Generasi milenial, yang mendominasi sektor ini, memiliki karakteristik kerja yang lebih dinamis dan cenderung mencari lingkungan kerja yang fleksibel, peluang pengembangan karier, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Jika aspek-aspek tersebut tidak terpenuhi, mereka lebih rentan mengalami ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya mendorong niat untuk berpindah ke perusahaan lain atau bahkan berganti industri McRobbie, (2016). Survei yang dilakukan oleh Deloitte Global Millennial Survey (2019) menunjukkan bahwa 43% pekerja milenial berencana untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam dua tahun ke depan karena alasan ketidakpuasan terhadap gaji, kurangnya kesempatan pengembangan, serta lingkungan kerja yang tidak mendukung. Dalam konteks industri kreatif, di mana kreativitas dan inovasi sangat bergantung pada kesejahteraan tenaga kerja, tingkat turnover yang tinggi dapat menjadi ancaman serius bagi keberlanjutan perusahaan. Ketidakmampuan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja berbakat dapat berdampak pada rendahnya produktivitas, menurunnya kualitas hasil kerja, serta meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan bagi tenaga kerja baru Howkins, (2013).

Turnover Intention mengacu pada niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini guna mencari peluang di tempat lain. Konsep ini berfungsi sebagai indikator kemungkinan seorang pekerja akan keluar dari perusahaan tempatnya bekerja. Berbagai faktor dapat mempengaruhi *Turnover Intention*, termasuk tingkat kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, kompensasi yang diterima, serta kondisi lingkungan kerja. Fenomena ini memiliki dampak signifikan bagi manajemen sumber daya manusia, terutama dalam hal peningkatan biaya yang berkaitan dengan proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru Saputri et al., (2020).

Menurut Suprani (2022), turnover dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti pengunduran diri karyawan, perpindahan antar unit dalam organisasi, pemutusan hubungan kerja, hingga kematian. Niat seseorang untuk meninggalkan organisasi umumnya didahului oleh faktor-faktor seperti menurunnya tingkat kepuasan kerja serta rendahnya komitmen terhadap perusahaan. Semakin rendah kepuasan yang dirasakan seorang karyawan dalam pekerjaannya, semakin besar kemungkinan mereka memiliki keinginan untuk berhenti.

(Mulyana, 2022) juga menjelaskan bahwa *Turnover Intention* merupakan dorongan atau niat seorang karyawan untuk secara sukarela meninggalkan pekerjaannya. Lebih jauh, perpindahan kerja ini terjadi ketika seorang karyawan memilih untuk keluar dari organisasi tempatnya bekerja dan mencari kesempatan di tempat lain.

Pada kasus yang dialami oleh karyawan PT. Developmental Basketball League, *Turnover Intention* menjadi salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan,

terutama di divisi operasional dan event management. Sebagai perusahaan yang bergerak di industri olahraga dan media, PT. Developmental Basketball League memiliki ritme kerja yang dinamis dengan tuntutan mobilitas tinggi. Karyawan sering kali harus bekerja di bawah tekanan jadwal yang padat, terutama menjelang penyelenggaraan event besar seperti turnamen basket Developmental Basketball League. Hal ini menyebabkan sebagian karyawan merasa kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan untuk mencari peluang di tempat lain.

PT. Developmental Basketball League (DBL) Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang olahraga dan media, berfokus pada pengembangan bakat muda melalui liga basket pelajar terbesar di Indonesia, yakni DBL (Developmental Basketball League). Sejak didirikan tahun 2004 PT Developmental Basketball League Indonesia merupakan perusahaan yang didominasi oleh karyawan dari generasi Millennial dan Gen Z, yang berusia antara 21 hingga 38 tahun. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik unik dalam dunia kerja, di antaranya adalah kecenderungan untuk mencari lingkungan kerja yang fleksibel, kolaboratif, serta memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional Ng & Johnson, (2015). Dengan latar belakang sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri olahraga dan media, PT DBL Indonesia menarik minat generasi muda yang memiliki passion dalam dunia olahraga, kreativitas, serta teknologi digital Twenge, (2010). Dominasi karyawan dari generasi Millennial dan Gen Z ini juga berdampak pada dinamika kerja di perusahaan, di mana aspek seperti *work-life balance*, pengembangan karier, dan budaya kerja yang inovatif menjadi faktor penting dalam

mempertahankan karyawan (Goh & Lee, 2018). Namun, tantangan terbesar bagi perusahaan adalah mengelola ekspektasi mereka terhadap fleksibilitas kerja dan peluang pertumbuhan, yang jika tidak terpenuhi dapat meningkatkan potensi turnover di kalangan karyawan muda.

Selain itu, PT. Developmental Basketball League sangat mengutamakan kinerja yang cepat dan efisien, sehingga karyawan diharapkan memiliki fleksibilitas tinggi serta kemampuan multitasking. Namun, tidak semua karyawan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap ekspektasi perusahaan. Beberapa karyawan merasa bahwa beban kerja yang diberikan melebihi kapasitas mereka, terutama bagi yang baru bergabung dan belum terbiasa dengan budaya kerja yang serba cepat. Hal ini sering kali menjadi alasan utama mereka mengundurkan diri sebelum mencapai satu tahun masa kerja.



Gambar 1.1 Tingkat Turnover Karyawan PT. Developmental Basketball League Pada Tahun 2019 - 2024

Sumber: Personalia PT. Developmental Basketball League

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat diketahui bahwa *Turnover Intention* di PT. Developmental Basketball League mengalami fluktuasi dalam periode 2020 – 2024. Mengacu Saputri et al. (2020), tingkat turnover yang dianggap normal berkisar antara 5-10% per tahun, sedangkan lebih dari 10% dikategorikan sebagai turnover yang tinggi. Berdasarkan data jumlah karyawan PT. Developmental Basketball League dalam lima tahun terakhir, terlihat bahwa turnover mengalami perubahan persentase setiap tahunnya, dengan lonjakan signifikan pada tahun 2020, 2023, dan 2024 yang melebihi batas yang dapat ditoleransi.

Menurut wawancara dengan pihak manajemen PT. Developmental Basketball League pada 12 Maret 2025, *Turnover Intention* paling sering terjadi setelah periode penyelenggaraan event besar, ketika beban kerja mencapai puncaknya dan sebagian karyawan merasa kelelahan. Selain itu, karyawan di posisi tertentu, seperti tim operasional yang bertanggung jawab atas logistik dan koordinasi acara, sering kali menghadapi tekanan tinggi karena harus bekerja dengan tenggat waktu yang ketat. Ketidakseimbangan antara upaya yang mereka keluarkan dengan apresiasi yang diterima juga menjadi faktor yang mendorong mereka untuk keluar dari perusahaan.

Tingkat turnover yang tinggi ini dapat menjadi indikasi adanya ketidakpuasan kerja, ketidakstabilan job security, atau peluang kerja yang lebih menarik di tempat lain. Faktor seperti tekanan kerja yang tinggi dalam industri media dan event, kurangnya jenjang karier yang jelas, serta meningkatnya kompetisi di sektor kreatif dan olahraga dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang yang lebih stabil. Lonjakan turnover di tahun-tahun tertentu menunjukkan bahwa perusahaan

menghadapi tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja, yang dapat berdampak pada operasional, produktivitas, serta peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan bagi karyawan baru.

Menurut Novitasari (2022), faktor-faktor yang mendorong niat karyawan untuk keluar dari perusahaan tidak hanya berkaitan dengan lingkungan kerja secara umum, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), kompensasi yang tidak memadai, serta perasaan tidak aman terhadap kelangsungan pekerjaan (*job insecurity*). Ketika beban kerja tinggi tidak disertai waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi, serta tidak adanya dukungan dari perusahaan dalam menjaga keseimbangan tersebut, karyawan akan merasa kelelahan dan kurang puas terhadap pekerjaannya. Hal ini diperparah jika kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikan, serta adanya ketidakpastian mengenai status pekerjaan atau masa depan karier mereka. Sebaliknya, upaya organisasi dalam menyediakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup, memberikan penghargaan yang layak, dan menciptakan rasa aman secara pekerjaan akan membuat karyawan merasa dihargai dan lebih betah bertahan.

Sementara itu, Sutanto dan Kurniawan (2016) menegaskan bahwa *Turnover Intention* juga erat kaitannya dengan persepsi terhadap keadilan dan keamanan kerja, serta kepuasan atas keseimbangan hidup dan imbalan yang diterima. Ketika karyawan merasa tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi, kompensasi tidak sebanding dengan beban kerja, atau mereka tidak yakin akan kelangsungan status kerjanya, maka komitmen terhadap organisasi pun menurun. Karyawan yang

menghadapi ketidakpastian tersebut cenderung memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya dan mulai mempertimbangkan untuk mencari peluang yang lebih stabil dan memuaskan di tempat lain. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian serius terhadap aspek *work-life balance*, keadilan dalam kompensasi, serta menciptakan rasa aman kerja agar dapat menekan tingkat *Turnover Intention* secara efektif.

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi memiliki peran krusial dalam membentuk hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Menurut Cropanzano dan Mitchell (2005) dalam bukunya *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, teori ini menekankan bahwa ketika individu merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi, maka mereka akan merespons dengan perilaku positif seperti loyalitas, komitmen, dan produktivitas yang tinggi. Sebaliknya, jika persepsi terhadap pertukaran sosial dirasa tidak seimbang, maka individu akan cenderung menarik diri atau bahkan memiliki niat untuk meninggalkan organisasi. Karyawan menilai kualitas hubungan kerja berdasarkan pada sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan mereka, termasuk dalam hal *work-life balance*. Ketika individu merasa bahwa pekerjaan menyita terlalu banyak waktu dan energi hingga mengorbankan kehidupan pribadinya, ia akan menilai bahwa imbal balik dari organisasi tidak sebanding dengan usaha yang diberikan. Ketidakseimbangan ini dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan dan persepsi bahwa hubungan kerja tidak adil atau tidak saling menguntungkan. Jika kondisi tersebut berlangsung terus-menerus tanpa adanya dukungan atau kompensasi yang memadai dari organisasi, maka karyawan lebih cenderung

menarik diri dari hubungan kerja, termasuk dengan meningkatkan keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang mampu memberikan keseimbangan hidup yang lebih baik.

Faktor lain yang memengaruhi *Turnover Intention* adalah persepsi terhadap kompensasi dan peluang karier. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), hubungan antara karyawan dan organisasi dipandang sebagai pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka seperti waktu, tenaga, dan keterampilan tidak diimbangi dengan kompensasi yang layak atau peluang pengembangan karier yang memadai, maka mereka akan menilai bahwa hubungan tersebut tidak saling menguntungkan. Ketidakseimbangan dalam pertukaran ini dapat menurunkan kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, serta memunculkan keinginan untuk mengakhiri hubungan kerja tersebut. Studi Widya (2021) juga menunjukkan bahwa persepsi terhadap kompensasi yang tidak memuaskan berkaitan erat dengan meningkatnya intensi karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang menawarkan imbalan yang lebih sesuai dengan kontribusi mereka.

Selain itu, *job insecurity* atau ketidakamanan kerja juga merupakan faktor signifikan yang memengaruhi *Turnover Intention*. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), hubungan kerja dipandang sebagai suatu bentuk pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi, yang didasarkan pada prinsip saling memberi dan menerima. Ketika karyawan merasa bahwa keamanan kerja yang seharusnya diberikan oleh organisasi tidak terpenuhi seperti adanya ancaman pemutusan hubungan kerja, kontrak yang tidak pasti, atau restrukturisasi yang

berkelanjutan mereka akan menilai bahwa organisasi gagal memenuhi kewajibannya dalam hubungan pertukaran tersebut. Kekecewaan terhadap ketidakseimbangan ini dapat mengurangi rasa percaya dan loyalitas, serta mendorong karyawan untuk mencari organisasi lain yang mampu menawarkan rasa aman dan stabilitas. Studi oleh Azahra (2025) mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa ketidakpastian kerja yang tinggi mendorong terbentuknya persepsi negatif terhadap organisasi dan memicu keinginan untuk mencari pekerjaan yang lebih stabil.

Secara teoritis, *Turnover Intention* dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik, di mana karyawan memberikan kontribusi seperti waktu, tenaga, dan loyalitas, sementara organisasi diharapkan memberikan imbalan yang setara, seperti gaji, keamanan kerja, kesempatan berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka tidak dibalas dengan imbalan yang setimpal, maka ketidakpuasan akan muncul dan hubungan pertukaran menjadi tidak seimbang. Ketidakseimbangan ini dapat menurunkan komitmen dan kepercayaan terhadap organisasi, sehingga memicu niat untuk meninggalkan pekerjaan dan mencari organisasi lain yang mampu menawarkan hubungan kerja yang lebih adil dan menguntungkan.

Dalam konteks industri kreatif, perubahan komposisi tenaga kerja yang didominasi oleh generasi milenial dan generasi X, serta partisipasi generasi Z yang masih relatif rendah, mencerminkan dinamika yang kompleks dalam pasar tenaga

kerja. Fenomena *quarter-life crisis* menjadi salah satu faktor yang memengaruhi pola kerja, preferensi karier, serta tingkat retensi tenaga kerja, khususnya di kalangan generasi muda. *Quarter-life crisis*, yang umumnya dialami individu berusia 20 hingga 30-an, ditandai dengan ketidakpastian terhadap masa depan, kebingungan dalam menentukan arah karier, serta tekanan sosial untuk mencapai kesuksesan dalam waktu singkat Robinson et al., (2022). Bagi generasi milenial dan generasi Z yang bekerja di industri kreatif, tantangan ini diperparah oleh sifat industri yang dinamis, persaingan yang ketat, serta tekanan untuk terus berinovasi dalam lingkungan kerja yang cepat berubah. Selain itu, ketidakpastian ekonomi dan perubahan pola kerja pascapandemi turut memperkuat kecemasan generasi muda terkait stabilitas karier dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (Smith, 2021). Memahami dampak *quarter-life crisis* terhadap tenaga kerja di industri kreatif menjadi krusial, terutama dalam merancang strategi retensi dan kesejahteraan karyawan yang dapat mengurangi tingkat *Turnover Intention* di sektor ini.

Menurut manajemen PT Developmental Basketball League (DBL) Indonesia, fluktuasi tingkat turnover karyawan di perusahaan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah *work-life balance*. *Work-life balance* merupakan konsep keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, termasuk waktu bersama keluarga, pengembangan diri, serta kesehatan fisik dan mental Siregar, Rostiana, & Satyadi, (2019). Tantangan dalam mencapai keseimbangan ini sering kali muncul akibat beban kerja yang tinggi, tenggat waktu yang ketat, serta tuntutan mobilitas dalam industri olahraga dan media.

Ketidakseimbangan tersebut dapat berdampak pada stres kerja, menurunnya kepuasan karyawan, hingga meningkatnya niat untuk meninggalkan perusahaan. Meskipun *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan, penerapannya bukan hanya tanggung jawab perusahaan, tetapi juga merupakan hasil dari interaksi antara faktor internal di tempat kerja dan kondisi eksternal yang dihadapi karyawan di luar lingkungan kerja Nanda & Randhawa, (2020).

Menurut Olanda dan Swasti (2023) *Work-life balance* adalah suatu kondisi dimana karyawan atau seorang individu berusaha untuk membuat keadaan menjadi seimbang antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Namun akan selalu ada konsekuensi yang harus diterima ketika berusaha membuat semuanya menjadi seimbang. Bisa jadi berimbas kepada kondisi psikologis dan kondisi fisik yang kelelahan karena selalu berusaha membuat kedua keadaan seimbang. *Work-life balance* sangat penting untuk menyeimbangkan semua aspek kehidupan pribadi dan pekerjaan pekerja Nanda & Randhawa, (2020).

Greenhaus dan Beutell (1985) mendefinisikan *work-life balance* sebagai kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Ketika keseimbangan ini terganggu, individu dapat mengalami stres, kelelahan, dan penurunan kepuasan hidup secara keseluruhan. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), ketidakseimbangan tersebut mencerminkan hubungan pertukaran yang tidak adil antara karyawan dan organisasi, di mana tuntutan pekerjaan melebihi imbalan atau dukungan yang diterima, seperti fleksibilitas waktu atau perhatian terhadap kesejahteraan

karyawan. Jika karyawan merasa bahwa organisasi tidak memberikan timbal balik yang layak atas dedikasi mereka, maka kepercayaan terhadap organisasi akan menurun dan mendorong individu untuk mengakhiri hubungan pertukaran tersebut dengan cara berpindah pekerjaan atau mencari lingkungan kerja yang menawarkan keseimbangan yang lebih baik.

Ketika *work-life balance* tidak tercapai, individu mungkin merasa bahwa pekerjaannya menghabiskan terlalu banyak waktu dan energi, sehingga mengganggu kehidupan pribadi mereka. Minimnya waktu bersama keluarga, berkurangnya interaksi sosial, serta terbatasnya kesempatan untuk beristirahat atau melakukan aktivitas rekreasi dapat menyebabkan burnout. Burnout sendiri merupakan kondisi psikologis yang ditandai dengan kelelahan fisik, emosional, dan mental akibat tekanan kerja yang terus-menerus. Maslach dan Jackson (1981) menjelaskan bahwa burnout dapat mengurangi keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, menghambat hubungan interpersonal di tempat kerja, serta menurunkan motivasi untuk berkontribusi bagi organisasi. Jika kondisi ini dibiarkan berlarut-larut, karyawan cenderung mencari pekerjaan lain yang menawarkan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, sehingga meningkatkan *Turnover Intention*.

Beberapa penelitian sebelumnya mengonfirmasi adanya hubungan antara *work-life balance* dan *Turnover Intention*. Studi yang dilakukan oleh Putri dan Rahmawati (2022) menunjukkan bahwa rendahnya *work-life balance* memiliki dampak signifikan terhadap meningkatnya niat karyawan untuk berpindah kerja, terutama di kalangan karyawan muda yang lebih mengutamakan fleksibilitas dalam

bekerja. Hasil ini mendukung teori bahwa semakin rendah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin besar kemungkinan seseorang untuk mencari pekerjaan dengan fleksibilitas yang lebih tinggi. Karyawan dengan *work-life balance* yang buruk lebih rentan mengalami stres kerja, yang pada akhirnya mendorong keputusan untuk mengundurkan diri.

Namun, beberapa penelitian lain menunjukkan temuan yang berbeda. Misalnya, (Nugroho, 2024) menemukan bahwa *work-life balance* tidak selalu menjadi faktor utama dalam meningkatkan *Turnover Intention*, terutama bagi individu yang memiliki motivasi karier yang tinggi. Karyawan dengan orientasi karier yang kuat lebih mungkin bertahan di perusahaan meskipun mengalami ketidakseimbangan dalam kehidupan kerja mereka. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Pratama (2022) menunjukkan bahwa ada karyawan yang tetap bertahan meskipun memiliki *work-life balance* yang rendah, karena perusahaan memberikan insentif yang cukup besar untuk mengompensasi beban kerja yang tinggi.

Menurut manajemen PT Developmental Basketball League (DBL) Indonesia, penyebab fluktuasi *turnover* karyawan di perusahaan selain dipengaruhi oleh faktor *work-life balance* ternyata dipengaruhi oleh faktor lain yaitu Kompensasi. Kompensasi merujuk pada imbalan yang diterima karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, insentif, maupun manfaat lainnya (Robbins, 2018). Tingkat kompensasi yang tidak kompetitif atau dirasa tidak adil dapat menurunkan kepuasan kerja, mengurangi

motivasi, serta meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari peluang di tempat lain yang menawarkan imbalan lebih baik.

Kompensasi merujuk pada segala bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan (Harahap, 2019). Kompensasi ini dapat dikategorikan ke dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Kompensasi finansial langsung meliputi gaji, upah, bonus, dan komisi, sementara kompensasi finansial tidak langsung atau yang sering disebut tunjangan mencakup berbagai manfaat tambahan yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung. Sementara itu, kompensasi non-finansial berhubungan dengan kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaan itu sendiri maupun dari lingkungan kerja mereka Soeriawibawa, Kusumawati, & Siswanto (2017).

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun atas dasar prinsip timbal balik, di mana individu mengharapkan imbalan yang sepadan atas kontribusi yang telah mereka berikan, seperti waktu, tenaga, dan keterampilan. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial tidak mencerminkan nilai dari usaha yang telah dikeluarkan, maka persepsi terhadap ketimpangan dalam hubungan pertukaran tersebut akan muncul. Ketidakseimbangan ini menimbulkan rasa tidak dihargai yang pada akhirnya dapat mengurangi loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Apabila ketidakpuasan terus berlanjut, karyawan cenderung menarik diri dari hubungan pertukaran yang dirasa merugikan dan mencari lingkungan kerja baru yang menawarkan penghargaan dan kompensasi yang lebih adil serta saling menguntungkan.

Secara rasional, ketika seorang karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterimanya tidak sebanding dengan beban kerja, tanggung jawab, serta pencapaiannya, mereka cenderung merasa kurang dihargai oleh organisasi. Akibatnya, muncul dorongan untuk mencari peluang kerja yang lebih menguntungkan di tempat lain. Generasi muda, khususnya *Millennials* dan *Gen Z*, memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap aspek finansial dalam pekerjaan, termasuk gaji, tunjangan, dan insentif berbasis kinerja. Jika perusahaan tidak dapat memenuhi ekspektasi tersebut atau memberikan kompensasi yang dianggap tidak adil, maka loyalitas karyawan terhadap organisasi akan menurun. Sebagai konsekuensinya, mereka lebih aktif mencari pekerjaan dengan imbalan yang lebih menarik, sehingga meningkatkan risiko *Turnover Intention*.

Berbagai penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi dan *Turnover Intention*. Studi yang dilakukan oleh Widodo & Lestari (2023) mengungkapkan bahwa kompensasi yang tidak kompetitif menjadi salah satu faktor utama yang mendorong karyawan, terutama mereka yang berada dalam tahap awal hingga pertengahan karier, untuk meninggalkan perusahaan. Temuan serupa juga disampaikan oleh Saputra et al. (2022), yang menunjukkan bahwa karyawan lebih cenderung mencari peluang baru jika merasa kompensasi mereka lebih rendah dibandingkan dengan rekan kerja atau standar industri. Namun, ada penelitian lain yang menyoroti faktor berbeda. Handayani & Prasetyo (2021) menemukan bahwa meskipun kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, faktor lain seperti hubungan sosial di lingkungan kerja serta peluang pengembangan karier memiliki dampak yang lebih

dominan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar. Selain itu, studi yang dilakukan oleh Nugraha & Wahyuni (2022) menunjukkan bahwa dalam beberapa situasi, karyawan tetap memilih untuk bertahan di perusahaan meskipun kompensasi mereka relatif lebih rendah, selama mereka merasa lingkungan kerja stabil serta memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

Menurut manajemen PT. Developmental Basketball League (DBL) Indonesia, fluktuasi *Turnover Intention* karyawan di perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh *work-life balance* dan kompensasi, tetapi juga oleh *job insecurity*. Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) mendefinisikan *job insecurity* sebagai ketidakpastian yang dirasakan karyawan mengenai keberlanjutan pekerjaannya di masa depan. Ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka tidak terjamin, mereka cenderung mengalami peningkatan stres, kecemasan, dan penurunan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat mendorong terbentuknya keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Triyono et al. (2020) menjelaskan bahwa *job insecurity* mencerminkan persepsi ketidakberdayaan atau kegelisahan terhadap masa depan pekerjaan, yang memicu dampak psikologis negatif seperti stres, kebingungan, dan ketidakpastian. Karyawan yang mengalami kondisi ini dapat mengembangkan sikap dan perilaku negatif terhadap perusahaan. Smithson dan Lewis (2000) juga menambahkan bahwa *job insecurity* merupakan kondisi psikologis di mana individu merasa cemas atau bingung karena lingkungan kerja yang tidak dapat diprediksi (*perceived impermanence*), terutama dalam pekerjaan yang bersifat sementara atau kontraktual.

Lebih lanjut, berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), *job insecurity* dapat melemahkan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa adanya ketidakpastian terhadap kelangsungan pekerjaannya baik karena kontrak kerja yang tidak pasti, restrukturisasi organisasi, atau ketidakjelasan karier mereka menilai bahwa organisasi gagal memenuhi ekspektasi dasar dalam hubungan pertukaran, yaitu rasa aman dan stabilitas kerja. Ketika organisasi tidak mampu menyediakan rasa aman sebagai bentuk “imbal balik,” maka karyawan akan cenderung menarik diri secara psikologis atau bahkan secara fisik dari organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan De Witte (2005), yang menegaskan bahwa *job insecurity* bukan hanya terkait dengan risiko kehilangan pekerjaan secara objektif, tetapi juga berkaitan dengan persepsi subjektif yang merusak kesejahteraan psikologis dan komitmen kerja karyawan.

Karyawan yang merasa pekerjaannya tidak memiliki kepastian akan lebih rentan mengalami stres dan ketidakstabilan emosional, karena mereka khawatir terhadap masa depan finansial serta perkembangan karier mereka. *Job insecurity* juga berpotensi menurunkan loyalitas serta tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi, karena mereka tidak melihat adanya jaminan jangka panjang dalam pekerjaannya. Akibatnya, mereka lebih termotivasi untuk mencari peluang kerja lain yang menawarkan kestabilan lebih besar. Fenomena ini lebih sering dialami oleh pekerja kontrak, tenaga outsourcing, serta mereka yang bekerja di sektor dengan tingkat ketidakpastian tinggi, dibandingkan dengan pekerja tetap yang umumnya memiliki perlindungan lebih kuat.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *job insecurity* dan *Turnover Intention*. Studi yang dilakukan oleh Wijaya & Putri (2023) mengungkapkan bahwa karyawan dengan tingkat *job insecurity* yang tinggi lebih cenderung ingin meninggalkan pekerjaannya, terutama di sektor industri yang sering mengalami perubahan struktural serta ketidakpastian kebijakan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra et al. (2022), yang menunjukkan bahwa *job insecurity* dapat meningkatkan tingkat stres kerja serta menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan *Turnover Intention*.

Namun, beberapa penelitian lain memberikan perspektif berbeda. Handayani & Prasetyo (2021) menemukan bahwa meskipun *job insecurity* dapat menyebabkan ketidaknyamanan dalam bekerja, tidak semua karyawan yang mengalaminya memiliki niat langsung untuk keluar dari perusahaan. Beberapa dari mereka tetap bertahan karena keterbatasan alternatif pekerjaan yang lebih baik atau adanya insentif tambahan dari perusahaan untuk mempertahankan mereka. Selain itu, penelitian oleh Nugraha & Wahyuni (2022) menunjukkan bahwa dalam situasi tertentu, karyawan yang mengalami tingkat *job insecurity* tinggi tetap memilih bertahan di organisasi, terutama jika mereka memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan dan rekan kerja, atau melihat adanya peluang pengembangan karier di dalam perusahaan meskipun kondisi pekerjaan mereka tidak stabil.

Quarter-life crisis juga menjadi faktor yang dapat memperkuat hubungan antara *work-life balance*, kompensasi, dan *job insecurity* terhadap *Turnover Intention*. *quarter-life crisis* sering dialami oleh individu berusia 20–30 tahun, yang

berada dalam masa transisi dari pendidikan ke dunia kerja dan menghadapi berbagai ketidakpastian dalam karier, hubungan sosial, serta identitas diri. Robinson (2019) menjelaskan bahwa individu dalam fase ini sering mengalami kecemasan berlebih, tekanan emosional, dan ketidakpastian terhadap masa depan mereka, terutama dalam hal stabilitas pekerjaan dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Dalam lingkungan kerja, individu yang mengalami *quarter-life crisis* cenderung lebih sensitif terhadap ketidakseimbangan *work-life balance*, ketidakpuasan terhadap kompensasi, serta ketidakamanan dalam pekerjaan mereka. Studi yang dilakukan oleh Arnett (2015) menunjukkan bahwa individu dalam fase ini sering mempertanyakan apakah pekerjaan yang mereka jalani saat ini sesuai dengan harapan mereka atau apakah ada peluang lain yang lebih menjanjikan, sehingga mendorong mereka untuk mencari pekerjaan baru. Ketika seseorang merasa bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sulit dicapai, mereka lebih rentan mengalami stres dan kelelahan, yang pada akhirnya meningkatkan niat untuk berpindah ke pekerjaan lain yang dianggap lebih fleksibel atau memberikan keseimbangan yang lebih baik.

Selain itu, ketidakpastian dalam pekerjaan atau *job insecurity* dapat semakin memperparah dampak *quarter-life crisis* terhadap kecenderungan individu untuk mencari pekerjaan lain. Greenhalgh & Rosenblatt (1984) menjelaskan bahwa *job insecurity* mengacu pada ketidakpastian yang dirasakan karyawan mengenai kelangsungan pekerjaannya di masa depan. Individu yang merasa tidak memiliki kepastian dalam pekerjaannya lebih cenderung mengalami stres, kecemasan, dan kehilangan motivasi dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh De Witte (2005), yang menemukan bahwa karyawan dengan tingkat *job insecurity* tinggi memiliki kecenderungan lebih besar untuk meninggalkan perusahaan dibandingkan dengan mereka yang merasa pekerjaannya aman. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Wijaya & Putri (2023) mengungkapkan bahwa ketidakamanan dalam pekerjaan, terutama di kalangan generasi muda, dapat mempercepat keputusan untuk mencari peluang kerja yang lebih stabil dan menjanjikan. Namun, dalam beberapa kasus, seperti yang ditunjukkan oleh Nugraha & Wahyuni (2022), individu yang mengalami *quarter-life crisis* mungkin tetap bertahan di perusahaan karena keterbatasan alternatif pekerjaan atau adanya insentif yang cukup menarik untuk mempertahankan mereka. Dengan demikian, *quarter-life crisis* dapat menjadi faktor yang memperkuat dampak *work-life balance*, kompensasi, dan *job insecurity* terhadap keinginan individu untuk meninggalkan pekerjaannya, terutama ketika mereka merasa pekerjaan saat ini tidak mampu memberikan kepastian dan keseimbangan yang mereka harapkan.

Berdasarkan fakta yang diperoleh dari karyawan PT. Development Basketball League Indonesia terkait adanya variasi dalam *Turnover Intention* serta pengaruh *work-life balance*, kompensasi, dan *job insecurity*, maka alasan tersebut menjadi dasar penelitian ini dengan judul “**Analisis *Turnover Intention* Dengan *Quarter-life crisis* Sebagai Moderasi Pada Karyawan PT. Development Basketball League Indonesia**”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT Developmental Basketball League Indonesia?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT Developmental Basketball League Indonesia?
3. Apakah *job insecurity* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT Developmental Basketball League Indonesia?
4. Apakah *quarter-life crisis* memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT Developmental Basketball League Indonesia?
5. Apakah *quarter-life crisis* memperkuat pengaruh kompensasi terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT Developmental Basketball League Indonesia?
6. Apakah *quarter-life crisis* memperkuat pengaruh *job insecurity* terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT Developmental Basketball League Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, tujuan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT Developmental Basketball League Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT Developmental Basketball League Indonesia.

3. Untuk mengetahui pengaruh *job insecurity* terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT Developmental Basketball League Indonesia.
4. Untuk mengetahui apakah *quarter-life crisis* memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT Developmental Basketball League Indonesia.
5. Untuk mengetahui apakah *quarter-life crisis* memperkuat pengaruh kompensasi terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT Developmental Basketball League Indonesia.
6. Untuk mengetahui apakah *quarter-life crisis* memperkuat pengaruh *job insecurity* terhadap *Turnover Intention* karyawan di PT Developmental Basketball League Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan nantinya dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Aspek Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai Analisis *Turnover Intention* Dengan *Quarter-life crisis* Sebagai Moderasi Pada Karyawan PT. Development Basketball League Indonesia.
 - b. Dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya peneliti yang meneliti masalah yang sama maupun masalah yang berkaitan dengan hasil penelitian ini.
2. Aspek Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menyikapi masalah sumber daya manusia yang menyangkut Analisis *Turnover Intention* Dengan *Quarter-life crisis* Sebagai Moderasi Pada Karyawan PT. Development Basketball League Indonesia

b. Bagi Lembaga Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pembelajaran dan pengaplikasian khususnya ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

c. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memperdalam pengetahuan dan pemahaman Analisis *Turnover Intention* Dengan *Quarter-life crisis* Sebagai Moderasi Pada Karyawan PT. Development Basketball League Indonesia serta sebagai implementasi atas teori yang telah didapat pada perkuliahan.