

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 *Employee Turnover*

Employee turnover merupakan salah satu konsep penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan keluarnya karyawan dari suatu organisasi. Menurut Hom et al. (2020), *employee turnover* adalah proses ketika karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan oleh tenaga kerja baru, yang menunjukkan adanya dinamika pengelolaan sumber daya manusia dalam sistem organisasi.

Sementara itu, Price (2020) mendefinisikan *employee turnover* sebagai rasio antara jumlah anggota organisasi yang keluar dengan rata-rata jumlah anggota selama periode tertentu. Definisi ini menjelaskan bahwa *turnover* tidak hanya dipahami sebagai proses keluar-masuk karyawan, tetapi juga dapat diukur secara kuantitatif untuk mengetahui tingkat perputaran tenaga kerja. Oleh karena itu, tingkat *turnover* yang tinggi dapat menjadi indikator adanya perubahan signifikan dalam komposisi karyawan pada suatu organisasi.

Selain itu, Lazzari et al. (2022) juga menjelaskan bahwa *turnover* merupakan tahap akhir dari perilaku penarikan diri (*withdrawal behavior*), yaitu ketika ketidakpuasan atau ketidaknyamanan berkembang menjadi niat untuk keluar dari organisasi hingga akhirnya menimbulkan keputusan aktual untuk meninggalkan organisasi. Hal ini juga sejalan dengan Živković et al. (2024), yang menyatakan bahwa *employee turnover intention* merupakan indikator paling akhir yang dapat memprediksi kemungkinan seorang karyawan benar-benar keluar dari pekerjaannya.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee turnover* adalah proses berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan organisasi, baik secara sukarela maupun tidak, yang dapat diukur secara kuantitatif maupun diamati secara perilaku melalui intensi untuk keluar. Tingginya tingkat *turnover* sering kali mencerminkan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti rendahnya kepuasan kerja atau kurangnya dukungan organisasi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover* menjadi penting bagi organisasi untuk mengevaluasi efektivitas pengelolaan karyawan serta menyusun strategi retensi yang lebih baik.

2.1.2 *Work-Life Balance*

Work-life balance merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia modern yang menekankan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Menurut Sirgy dan Lee (2023), *work-life balance* diartikan sebagai kondisi ketika seseorang dapat terlibat dan merasa puas dalam berbagai peran yang dijalankan, baik di pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Dalam keadaan ini, individu mampu mengelola tanggung jawab kerja dan non-kerja secara selaras tanpa menimbulkan konflik peran yang berlebihan. Keseimbangan tersebut tidak hanya berkaitan dengan bagaimana waktu dibagi, tetapi juga melibatkan keselarasan nilai, peran, dan tujuan hidup yang mendukung tercapainya kesejahteraan secara menyeluruh.

Sejalan dengan itu, Greenhaus dan Allen (2023) mendefinisikan *work-life balance* sebagai tingkat di mana efektivitas dan kepuasan seseorang dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi selaras dengan prioritas hidupnya. Dengan kata lain, keseimbangan ini tercapai ketika individu merasa puas dan efektif dalam menjalankan kedua perannya sesuai dengan nilai dan aspirasi pribadinya.

Dalam konteks dunia kerja masa kini, khususnya di kalangan Generasi Z, konsep *work-life balance* semakin mendapatkan perhatian karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan psikologis, motivasi, dan loyalitas karyawan. Hotama dan Setiorini (2025) menyatakan bahwa *work-life balance* merupakan keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi yang memungkinkan individu untuk tetap produktif tanpa mengorbankan kesehatan mental dan sosial. Mereka menemukan bahwa bagi Generasi Z, keseimbangan ini identik dengan fleksibilitas waktu, lokasi kerja, serta kesempatan untuk mengembangkan diri di luar pekerjaan.

Hal ini sejalan dengan pandangan Prasad et al. (2025) yang mendefinisikan *work-life balance* sebagai kemampuan kemampuan individu dalam mengelola waktu dan sumber daya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Pengelolaan ini mencakup hubungan sosial, pengembangan diri, hingga kegiatan yang menjadi minat pribadi. Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa keseimbangan antara kedua aspek kehidupan ini memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis dan produktivitas karyawan.

Lebih lanjut, menurut Berglund et al. (2021), *work-life balance* merupakan sejauh mana peran dan tuntutan kehidupan seseorang dapat berjalan secara selaras. Mereka menjelaskan bahwa keseimbangan ini tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga mencerminkan persepsi bahwa aktivitas kerja dan non-kerja dapat mendukung perkembangan pribadi sesuai dengan prioritas hidup. Definisi ini menekankan adanya dimensi psikologis, seperti rasa kontrol, makna, dan kesesuaian antara seseorang dengan tuntutan pekerjaan, sehingga *work-life balance* dipahami sebagai kondisi yang harmonis antara kehidupan kerja dan pribadi.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan keadaan ketika individu mampu menjalankan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif, selaras, dan bermakna. Keseimbangan ini tidak hanya berfokus pada pembagian waktu, tetapi juga melibatkan pengelolaan energi, dukungan sosial, nilai pribadi, serta rasa kontrol terhadap tuntutan hidup. Ketika keseimbangan ini tercapai, individu cenderung memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih baik, tingkat stres yang lebih rendah, serta motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga *work-life balance* menjadi elemen penting dalam keberlangsungan dan kualitas kehidupan seseorang.

2.1.3 *Happiness*

Happiness atau kebahagiaan menggambarkan bagaimana individu menilai dan merasakan kualitas hidupnya secara keseluruhan. Layard dan De Neve (2023) menjelaskan bahwa *happiness* atau kebahagiaan merupakan keadaan subjektif ketika individu menilai hidupnya secara positif dan merasakan emosi yang menyenangkan secara konsisten. Mereka menegaskan bahwa kebahagiaan bukan hanya perasaan senang sesaat, tetapi merupakan penilaian yang lebih menyeluruh terhadap kehidupan, mencakup aspek sosial, ekonomi, dan emosional. Dalam pandangan mereka, kebahagiaan menjadi indikator penting dari kesejahteraan manusia, yang dapat diukur melalui pengalaman emosional dan bagaimana individu menilai kehidupannya.

Mengutip dari Fang et al. (2024), *happiness* diartikan sebagai “tingkat sejauh mana seseorang menilai kualitas keseluruhan hidupnya secara positif.” Definisi ini menekankan bahwa kebahagiaan merupakan bentuk *subjective well-being* yang terdiri dari dua komponen utama, yaitu komponen kognitif (*contentment*) yakni sejauh mana individu merasa mencapai apa yang diinginkannya, dan komponen afektif (*hedonic level of affect*) yang mencerminkan keseimbangan antara pengalaman emosi positif dan negatif dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian,

happiness dipandang sebagai penilaian menyeluruh terhadap kehidupan seseorang, bukan sekadar emosi sesaat yang muncul pada waktu tertentu.

Sejalan dengan itu, Johnson et al. (2018) juga mengemukakan bahwa *subjective well-being* atau kebahagiaan subjektif adalah keadaan psikologis ketika individu merasakan kepuasan hidup yang tinggi dan mengalami lebih banyak emosi positif dibandingkan emosi negatif. Dalam hal ini, kebahagiaan tidak hanya dipahami sebagai perasaan senang, tetapi juga mencakup kesejahteraan mental dan kepuasan terhadap berbagai aspek kehidupan. Kebahagiaan memiliki dua dimensi utama, yaitu *hedonic well-being*, yang berfokus pada perasaan senang dan kebahagiaan hidup, serta *eudaimonic well-being*, yang menekankan makna dan tujuan hidup. Kedua dimensi tersebut menunjukkan bahwa kebahagiaan yang menyeluruh tercapai ketika seseorang tidak hanya merasa nyaman secara emosional, tetapi juga merasakan kebermaknaan dalam kehidupannya.

Dalam konteks pekerjaan, kebahagiaan memiliki arti yang lebih spesifik dan sering disebut sebagai *happiness at work*. Zacher (2024) mendefinisikan *happiness at work* sebagai keadaan psikologis positif yang muncul ketika individu mengalami kepuasan, makna, dan kekayaan psikologis dalam pekerjaannya. Zacher menekankan bahwa kebahagiaan di tempat kerja tidak hanya ditentukan oleh kepuasan terhadap gaji atau kondisi kerja, tetapi juga oleh sejauh mana pekerjaan memberikan makna dan memungkinkan individu untuk berkembang secara personal. *Happiness at work* mencakup tiga komponen utama, yaitu:

1. *job satisfaction*, yaitu rasa puas terhadap peran dan tanggung jawab kerja,
2. *meaningfulness at work*, yaitu makna dan kontribusi pekerjaan terhadap tujuan hidup, dan
3. *psychological richness*, yaitu perasaan bahwa pekerjaan memberikan pengalaman yang beragam, menantang, dan bermakna.

Dengan demikian, *happiness at work* dapat dipahami sebagai bentuk kesejahteraan psikologis yang timbul dari keterpaduan antara emosi positif, makna, dan pertumbuhan diri di lingkungan kerja.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *happiness* merupakan keadaan psikologis positif yang tercermin dari bagaimana individu menilai kehidupannya secara keseluruhan, baik melalui pengalaman emosional maupun evaluasi kognitif. Kebahagiaan tidak hanya berkaitan dengan perasaan senang, tetapi juga melibatkan makna hidup, kesejahteraan mental, hubungan sosial yang sehat, serta peluang untuk berkembang. Dengan demikian, *happiness* menjadi salah satu aspek penting dalam menentukan kualitas hidup dan kinerja individu.

2.1.4 Management Support

Management support atau dukungan manajerial pada dasarnya merujuk pada sejauh mana atasan memberikan perhatian, bantuan, serta arahan kepada karyawan dalam menjalankan tugas dan menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Menurut Iskandar (2025), *management support* mencakup tindakan nyata dari pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan, serta memastikan kesejahteraan dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berperan dalam menurunkan intensi *turnover* karyawan.

Hal ini sejalan dengan Ozturk dan Bozkurt (2023) yang menjelaskan bahwa *managerial support* berfungsi sebagai faktor moderasi dalam hubungan antara *psychological resilience* dan *career satisfaction*. Dukungan yang diberikan oleh atasan, baik dalam bentuk perhatian emosional maupun bantuan langsung terkait pekerjaan, membantu karyawan lebih mampu menghadapi tekanan psikologis serta meningkatkan kepuasan terhadap perkembangan karier mereka. Selain itu, Grzesiak dan Ulrych (2025) juga menjelaskan bahwa dalam

lingkungan kerja modern, *management support* juga mencakup pemberian fleksibilitas serta kesempatan bagi karyawan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang berubah, terutama dalam konteks digitalisasi. Dukungan ini menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas tim serta adaptasi terhadap perubahan pola kerja jarak jauh.

Lebih lanjut, Das Gupta (2020) menjelaskan bahwa dukungan manajerial merupakan bagian penting dari *strategic human resource management* yang berfungsi untuk membangun hubungan tim yang sehat, mengembangkan kompetensi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Dukungan ini menekankan pentingnya kolaborasi dan komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, menurut Cvenkel (2020), *management support* atau dukungan manajerial merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kesejahteraan kerja (*well-being*) dan mencegah timbulnya stres di lingkungan organisasi. Dukungan ini diwujudkan melalui interaksi sosial yang positif, kepemimpinan yang adil, serta komunikasi terbuka antara atasan dan karyawan. Cvenkel juga menekankan bahwa dukungan manajer tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup aspek emosional seperti empati, penghargaan, dan keadilan yang membangun rasa aman psikologis serta meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, *management support* dapat dipahami sebagai bentuk perhatian dan dukungan sosial dari pimpinan yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *management support* atau dukungan manajerial merupakan bentuk dukungan yang diberikan atasan kepada karyawan, baik dalam aspek pekerjaan maupun emosional, yang bertujuan membantu dalam kelancaran tugas, mengurangi tekanan kerja, serta meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja. Dukungan ini mencakup bimbingan,

arah, komunikasi yang terbuka, empati, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Ketika dukungan manajerial hadir secara konsisten, karyawan cenderung merasa lebih dihargai, lebih termotivasi, dan lebih mampu berkembang, sehingga management support menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

2.1.5 *Co-Worker Support*

Co-worker support atau dukungan rekan kerja merujuk pada sejauh mana karyawan saling membantu, memberikan perhatian, dan bekerja sama dalam menyelesaikan tugas maupun menghadapi tekanan pekerjaan. Menurut Putri (2023), *co-worker support* merupakan bantuan yang diberikan oleh rekan kerja dalam bentuk emosional, informasi, dan kerja sama yang diberikan antaranggota tim untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan suportif. Dukungan ini dapat berupa penyediaan saran, bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan, atau sekadar menunjukkan empati ketika rekan sedang menghadapi kesulitan.

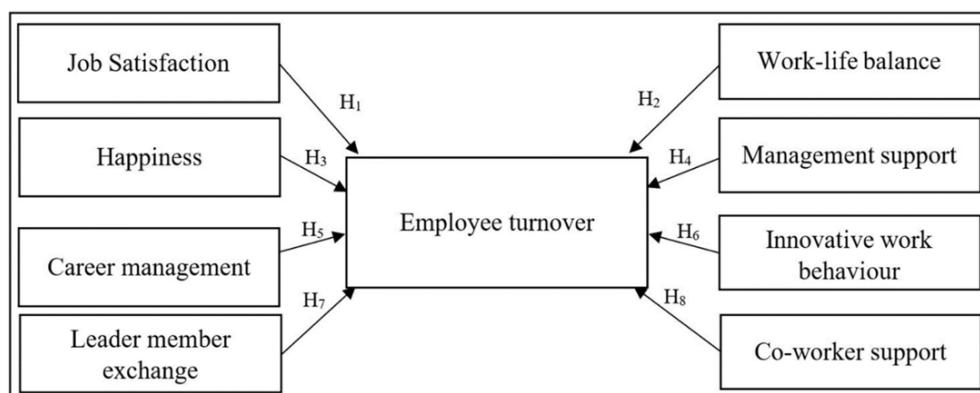
Hal ini sejalan dengan Darke et al. (2024) yang mendefinisikan *co-worker support* sebagai kemauan karyawan untuk saling membantu dengan menunjukkan empati, kepedulian, persahabatan, dan penghargaan yang membentuk sikap positif di tempat kerja. Mereka menekankan bahwa *co-worker support* merupakan sumber daya yang penting untuk memperkuat kondisi psikologis karyawan serta menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, Dutta dan Rangnekar (2024) menjelaskan bahwa *co-worker support* merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dukungan sosial dalam organisasi. Dukungan ini mencakup bantuan emosional, pengaruh positif, dan informasi yang diberikan rekan kerja untuk membantu karyawan mengembangkan sumber daya sosial dan meningkatkan kinerja kreatif.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *co-worker support* merupakan dukungan sosial yang diberikan oleh

rekan kerja dalam bentuk bantuan emosional dan praktis yang membantu karyawan menjalankan pekerjaannya dengan lebih baik. Dukungan ini mencakup empati, perhatian, kerja sama, pertukaran informasi, serta bantuan langsung dalam menyelesaikan tugas. Ketika dukungan ini dirasakan secara konsisten, maka karyawan cenderung lebih termotivasi, lebih mampu menghadapi tekanan kerja, dan memiliki hubungan kerja yang lebih positif. Dengan demikian, *co-worker support* menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan mendukung kesejahteraan karyawan.

2.2 Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan oleh peneliti merupakan model dari jurnal penelitian berjudul *“Factors impacting employee turnover intentions among professionals in Sri Lankan startups”* oleh Lakshmi Kanchana dan Ruwan Jayathilaka (2023). Pada model penelitian ini terdiri dari delapan variabel yaitu *Job Satisfaction*, *Happiness*, *Career Management*, *Leader Member Exchange*, *Work-Life Balance*, *Management Support*, *Innovative Work Behaviour*, dan *Co-Worker Support*.

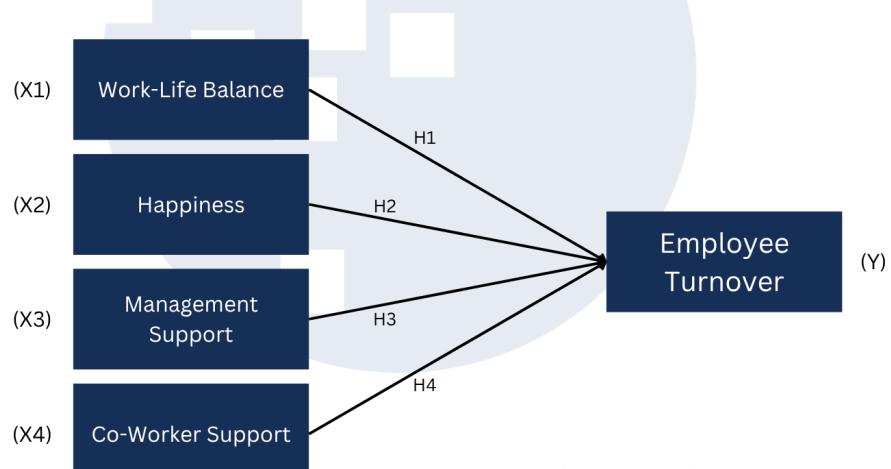


NUSANTARA
Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Kanchana & Jayathilaka (2023)

Dalam penelitian ini, peneliti memodifikasi model penelitian dari Kanchana dan Jayathilaka (2023) dengan hanya menggunakan empat variabel independen, yaitu *work-life balance*, *happiness*, *management support*, dan *co-worker support*. Modifikasi ini dilakukan karena penelitian ini memiliki

keterbatasan waktu dan ruang lingkup, sehingga kurang memungkinkan untuk menguji seluruh delapan variabel yang terdapat pada model asli. Selain itu, beberapa variabel dalam model tersebut telah banyak diteliti sebelumnya, sehingga peneliti memilih untuk fokus pada variabel yang lebih relevan dengan kondisi karyawan Generasi Z yang menjadi objek penelitian. Keempat variabel ini juga belum banyak diuji secara bersamaan dalam satu penelitian, sehingga modifikasi ini diharapkan dapat memberikan sudut pandang baru dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee turnover*. Berikut adalah model penelitian yang telah dimodifikasi:



Gambar 2.2 Model Penelitian

Sumber: Olahan Penulis (2025)

H1: *Work-life Balance* berpengaruh negatif terhadap *Employee Turnover*

H2: *Happiness* berpengaruh negatif terhadap *Employee Turnover*

H3: *Management Support* berpengaruh negatif terhadap *Employee Turnover*

H4: *Co-Worker Support* berpengaruh negatif terhadap *Employee Turnover*

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 *Work-life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Turnover*

Berdasarkan penelitian oleh Luh Putu Krisna Yanti (2023), *work-life balance* terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover*

intention. Penelitian ini menjelaskan bahwa ketika karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, tingkat kenyamanan dan kepuasan kerja akan meningkat. Kondisi ini mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan tidak mencari pekerjaan lain, sehingga *work-life balance* menjadi faktor penting dalam menurunkan *turnover*.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Kuancintami dan Heryjanto (2023) membuktikan bahwa *work-life balance* juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menjelaskan bahwa keseimbangan antara kewajiban pekerjaan dan kebutuhan pribadi dapat menurunkan stres dan meningkatkan komitmen terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa peran kerja dan kehidupan pribadinya berjalan selaras, niat untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian Ariyani et al. (2022) yang membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan yang merasa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya terpenuhi akan memiliki minat berpindah yang lebih rendah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin tinggi *work-life balance* yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk melakukan *turnover*.

Berdasarkan dari hasil beberapa penelitian terdahulu, *work-life balance* terbukti berperan dalam menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih stabil dan tidak ter dorong untuk mencari pekerjaan lain. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Work-Life Balance* berpengaruh negatif terhadap *Employee Turnover*.

2.3.2 *Happiness* berpengaruh terhadap *Employee Turnover*

Berdasarkan penelitian oleh Salazar-Altamirano et al. (2025), *happiness* terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menjelaskan bahwa tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi mampu menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kebahagiaan kerja menciptakan kondisi emosional yang positif, memberikan rasa nyaman, serta meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasakan emosi yang stabil dan pengalaman kerja yang menyenangkan, kecenderungan mereka untuk mencari alternatif pekerjaan lain menjadi lebih rendah.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Suprianto dan Prasadjaningsih (2024) juga menunjukkan bahwa *happiness* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan yang merasa bahagia dalam pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat dan tidak mudah ter dorong untuk berpindah ke perusahaan lain. Perasaan positif seperti kepuasan, kenyamanan, dan kondisi psikologis yang baik membuat karyawan lebih memilih bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, *happiness* menjadi salah satu faktor penting yang dapat menekan niat berpindah karyawan.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian oleh Weerarathna et al. (2022) yang menemukan bahwa *employee happiness* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa bahagia, dihargai, dan memperoleh pengalaman kerja positif memiliki kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakbahagiaan dapat meningkatkan keinginan untuk keluar karena karyawan merasa tidak puas dengan kondisi kerja yang dialami. Temuan ini menguatkan bahwa kebahagiaan

merupakan faktor emosional yang berkontribusi pada keputusan karyawan untuk bertahan.

Berdasarkan hasil beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa happiness berperan dalam mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya karena kebahagiaan menciptakan rasa nyaman, stabilitas emosional, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Happiness berpengaruh negatif terhadap *Employee Turnover*.

2.3.3 Management Support berpengaruh terhadap *Employee Turnover*

Berdasarkan penelitian oleh Iskandar (2025), *management support* terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menjelaskan bahwa dukungan yang diberikan atasan, baik dalam bentuk arahan, bantuan, maupun perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dapat menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Karyawan yang merasa didukung oleh manajer cenderung memiliki motivasi yang lebih stabil dan tidak ter dorong untuk meninggalkan organisasi, sehingga *management support* menjadi faktor yang membantu mengurangi *turnover*.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Zamnuri dan Noor (2025) juga menunjukkan bahwa *management support* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menjelaskan bahwa manajer yang responsif, komunikatif, dan mampu memberikan dukungan emosional maupun praktis akan membuat karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Ketika hubungan antara atasan dan karyawan terjalin dengan baik, tingkat stres menurun dan karyawan lebih cenderung memilih untuk bertahan di perusahaan, sehingga kecenderungan untuk berpindah kerja menjadi lebih rendah.

Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Gašić et al. (2025) yang menemukan bahwa *management support* berpengaruh negatif terhadap

turnover intention, khususnya pada kalangan profesional muda. Dukungan yang diberikan atasan dapat meningkatkan rasa percaya diri, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa atasan memberikan perhatian, panduan, dan kesempatan untuk berkembang, mereka memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa management support berperan dalam menurunkan turnover intention karena dukungan dari atasan membantu menciptakan rasa aman, kenyamanan, dan keterikatan pada organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Management Support* berpengaruh negatif terhadap *Employee Turnover*.

2.3.4 *Co-Worker Support* berpengaruh terhadap *Employee Turnover*

Berdasarkan penelitian oleh Primadi dan Sawitri (2023), *co-worker support* terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menjelaskan bahwa dukungan yang diberikan rekan kerja, baik berupa bantuan, komunikasi yang baik, maupun kerja sama dalam menyelesaikan tugas, mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung. Ketika karyawan merasa diterima dan dibantu oleh rekan kerjanya, mereka lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Hoda et al. (2023) juga menunjukkan bahwa *co-worker support* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menemukan bahwa dukungan emosional dan sosial dari rekan kerja dapat meningkatkan rasa kebersamaan, memperkuat ikatan antar karyawan, dan menurunkan tingkat stres. Kondisi ini membuat karyawan merasa lebih betah dan

memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga kecenderungan untuk berpindah kerja menjadi semakin kecil.

Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Bai dan Zhou (2025) yang menemukan bahwa *co-worker support* membantu menurunkan *turnover intention* melalui peningkatan kepuasan kerja dan pengurangan konflik di tempat kerja. Rekan kerja yang saling membantu dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bertahan dalam organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja memiliki peran penting dalam membentuk kenyamanan dan stabilitas kerja karyawan.

Berdasarkan hasil beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *co-worker support* berperan dalam menurunkan *turnover intention* karena dukungan sosial antar rekan kerja membantu menciptakan hubungan kerja yang positif, rasa kebersamaan, dan suasana kerja yang mendukung. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Co-worker Support* berpengaruh negatif terhadap *Employee Turnover*.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Inti
1	Kanchana, L. & Jayathilaka, R.	<i>Factors impacting employee turnover intentions among professionals in Sri Lankan startups</i>	2023	Penelitian ini dijadikan acuan dan referensi utama variabel dalam penelitian ini, yaitu <i>Work-Life Balance</i> , <i>Happiness</i> , <i>Management Support</i> , <i>Co-Worker Support</i> , dan <i>Employee Turnover</i> . Temuan dalam jurnal ini membantu memperkuat landasan teori dan model penelitian penulis.
2	Nguyen, N.T.H. & Tuan, L.T.	<i>Creating reasonable workload to enhance public employee job satisfaction: the role of supervisor support, co-worker support, and tangible job resources</i>	2022	Penelitian ini digunakan sebagai referensi untuk menjelaskan variabel <i>Management Support</i> dan <i>Co-Worker Support</i> . Temuan dalam jurnal ini memberikan pemahaman mengenai pengaruh dukungan sosial di tempat kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> .
3	Lazzari, M., Alvarez, J.M. & Ruggieri, S.	<i>Predicting and explaining employee turnover intention</i>	2022	Penelitian ini digunakan sebagai referensi untuk menjelaskan variabel <i>Employee Turnover</i> . Temuan dalam jurnal ini memberikan pemahaman mengenai

				kondisi psikologis dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk bertahan.
4	Casper, W.J., Hyde, S.A., Smith, S.G., Amirkamali, F. & Wayne, J.H.	<i>How effective are work-life balance policies? The importance of inclusion</i>	2025	Penelitian ini digunakan sebagai referensi untuk menjelaskan variabel <i>Work-Life Balance</i> . Temuan dalam jurnal ini memberikan pemahaman mengenai peran <i>Work-Life Balance</i> dalam menurunkan <i>turnover</i> dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.
5	Fang, Y., Burger, M. & Veenhoven, R.	<i>Happiness and productivity: a research synthesis using an online findings archive</i>	2024	Penelitian ini digunakan sebagai referensi untuk menjelaskan variabel <i>Happiness</i> . Temuan dalam jurnal ini memberikan pemahaman bahwa <i>Happiness</i> berperan dalam menurunkan <i>Turnover Intention</i> .
6	Grzesiak, L. & Ulrych, W.	<i>How management support and diversity factors affect employee performance within the digital workplace</i>	2025	Penelitian ini digunakan sebagai referensi untuk menjelaskan variabel <i>Management Support</i> . Temuan dalam jurnal ini memberikan pemahaman bahwa <i>Management Support</i> dapat menekan <i>Turnover Intention</i> .
7	Darke, I.D., Mensah, P.O., Antwi, F.A. & Swanzy-Krah, P.	<i>Co-worker support and affective commitment during a global crisis</i>	2024	Penelitian ini digunakan sebagai referensi untuk menjelaskan variabel <i>Co-Worker Support</i> . Temuan

				dalam jurnal ini memberikan pemahaman bahwa <i>Co-Worker Support</i> dapat menekan <i>Turnover Intention</i> .
8	Gašić, D., Dženopoljac, V., Čudanov, M., Poór, J. & Berber, N.	<i>The role of managerial support in influencing the attitudes of highly educated millennials in Serbia</i>	2025	Penelitian ini digunakan sebagai referensi untuk menjelaskan variabel <i>Management Support</i> . Temuan dalam jurnal ini memberikan pemahaman bahwa <i>Management Support</i> berperan dalam menurunkan <i>Turnover Intention</i> .
9	Weerarathna, R.S., Somawardana, W.S.D. & Weerasinghe, W.A.P.D.	<i>Employee happiness heals the turnover intention</i>	2022	Penelitian ini digunakan sebagai referensi untuk menjelaskan variabel <i>Happiness</i> . Temuan dalam jurnal ini memberikan pemahaman bahwa <i>Happiness</i> berperan dalam menurunkan <i>Turnover Intention</i> .
10	Bai, Y. & Zhou, J.	<i>Co-worker support, work- family conflict, job satisfaction, and turnover intention: female employees in post- organizational socialization</i>	2023	Penelitian ini digunakan sebagai referensi untuk menjelaskan variabel <i>Co-Worker Support</i> . Temuan dalam jurnal ini memberikan pemahaman bahwa <i>Co-Worker Support</i> berperan dalam menurunkan <i>Turnover Intention</i> .

Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti (2025)