

PENGARUH REWARD, WORK-LIFE BALANCE DAN BURNOUT TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL (GEN-Y) DI PT PETROSEA TBK. POSB SORONG, KABUPATEN SORONG

Oleh :

¹Rokhisatul Muawanah, ²Wa Ode Likewati, ³Mervin I.S. Komber

^{1,2,3}Departemen Manajemen, Pascasarjana, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong
Jalan K.H. Ahmad Dahlan No. 1, Mariat Pantai, Distrik Aimas, Kabupaten Sorong, Provinsi Papua Barat
Daya, kode pos 98418, Indonesia

e-mail : Andirwan261@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of reward, work-life balance, and burnout on turnover intention among millennial employees (Gen-Y) at PT Petrosea Tbk. – POSB Sorong. The research is motivated by the increasing turnover intention among millennials, who currently dominate the company's workforce composition. Millennials are characterized by a strong need for meaningful recognition, balanced work and personal life, and a work environment that minimizes prolonged stress. When these expectations are not adequately fulfilled, employees may experience burnout, which potentially escalates their intention to leave the organization. High turnover intention can negatively impact organizational productivity, recruitment costs, and overall stability, making it crucial to understand the factors influencing this phenomenon. This research employs a quantitative associative approach to examine the relationship and influence among variables. The population consists of 62 millennial employees, all of whom were selected as the research sample using a purposive sampling technique. Primary data were collected through a questionnaire using a four-point Likert scale and analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS software. The analysis procedures included validity and reliability testing, classical assumption testing, multiple regression analysis, and hypothesis testing through partial (t-test) and simultaneous (F-test) evaluations to determine the effect of each independent variable on turnover intention. The findings indicate that work-life balance and burnout have a significant partial effect on turnover intention, whereas reward does not exhibit a significant influence. Collectively, the three variables demonstrate a strong simultaneous impact, explaining 73.1% of the variance in turnover intention. This result underscores that psychosocial factors particularly work-life balance and burnout play a more dominant role than material compensation. Accordingly, the study recommends that organizations prioritize policies to enhance work-life balance, implement strategies to mitigate burnout, and provide non-material rewards aligned with millennial employee preferences to strengthen retention.

Keywords: Reward, Work-life Balance, Burnout, Turnover Intention, Millennials

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penghargaan, keseimbangan kerja-hidup, dan kelelahan kerja terhadap niat berhenti kerja di kalangan karyawan milenial (Gen-Y) di PT Petrosea Tbk. – POSB Sorong. Penelitian ini dimotivasi oleh meningkatnya niat

berhenti kerja di kalangan milenial, yang saat ini mendominasi komposisi tenaga kerja perusahaan. Milenial dicirikan oleh kebutuhan yang kuat akan pengakuan yang bermakna, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan lingkungan kerja yang meminimalkan stres berkepanjangan. Ketika harapan ini tidak terpenuhi secara memadai, karyawan dapat mengalami kelelahan kerja, yang berpotensi meningkatkan niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Niat berhenti kerja yang tinggi dapat berdampak negatif pada produktivitas organisasi, biaya perekrutan, dan stabilitas secara keseluruhan, sehingga sangat penting untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi fenomena ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif kuantitatif untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel. Populasi terdiri dari 62 karyawan milenial, yang semuanya dipilih sebagai sampel penelitian menggunakan teknik purposive sampling. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert empat poin dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Prosedur analisis mencakup pengujian validitas dan reliabilitas, pengujian asumsi klasik, analisis regresi berganda, dan pengujian hipotesis melalui evaluasi parsial (uji-t) dan simultan (uji-F) untuk menentukan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap niat berhenti kerja. Temuan menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup dan kelelahan kerja memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap niat berhenti kerja, sedangkan penghargaan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Secara kolektif, ketiga variabel tersebut menunjukkan dampak simultan yang kuat, menjelaskan 73,1% varians dalam niat berhenti kerja. Hasil ini menggarisbawahi bahwa faktor psikososial, khususnya keseimbangan kerja-hidup dan kelelahan kerja, memainkan peran yang lebih dominan daripada kompensasi materi. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan agar organisasi memprioritaskan kebijakan untuk meningkatkan keseimbangan kerja-hidup, menerapkan strategi untuk mengurangi kelelahan kerja, dan memberikan penghargaan non-materi yang selaras dengan preferensi karyawan milenial untuk memperkuat retensi.

Kata Kunci: Penghargaan, Keseimbangan Kerja-Hidup, Kelelahan Kerja, Niat Berhenti Kerja, Milenial

PENDAHULUAN

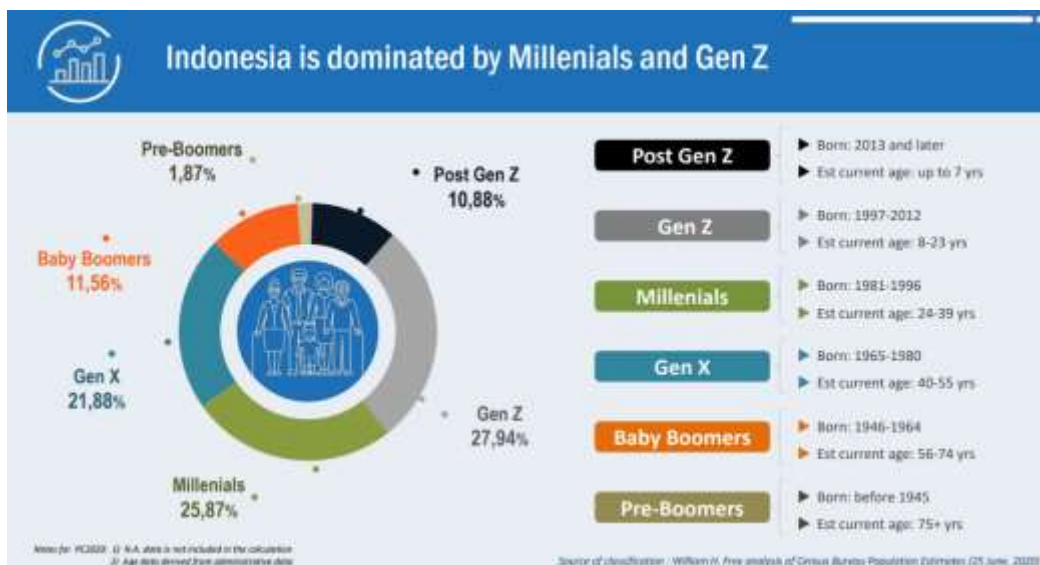
Perkembangan teknologi yang semakin pesat pada era Revolusi Industri 4.0 telah mendorong perusahaan di berbagai belahan dunia untuk melakukan restrukturisasi model operasional, beralih dari sistem kerja manual menuju proses otomatisasi. Transformasi ini menuntut adanya sinergi yang optimal dari seluruh sumber daya manusia agar perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Dalam konteks tersebut, peran *Human Resource Management* (HRM) menjadi semakin krusial, tidak hanya sebagai pengelola tenaga kerja, tetapi juga sebagai agen strategis yang harus adaptif dan inovatif dalam mengelola dan mengembangkan talenta internal. Dengan tekanan kompetitif yang semakin intens, perusahaan dituntut untuk menciptakan nilai dan profit secara maksimal dengan penggunaan sumber daya yang efisien, sehingga kemampuan HRM dalam mengelola talenta menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Sumber daya manusia terbukti berkontribusi paling besar dan dominan dibanding semua sumber daya penopang perusahaan lainnya. Untuk mendukung hal tersebut, (Wicaksana & Rachman, 2018) menyatakan bahwa mengingat manusia selalu menjadi, pelaku, perencana, serta penentu dari terwujudnya suatu tujuan perusahaan, maka manusia selalu memiliki peran dominan serta aktif disetiap aktivitas perusahaan. Atas dasar itu, jika seorang tenaga kerja tidak dapat mengerjakan tugas serta fungsinya dengan baik, maka akan sukar untuk perusahaan beroperasi dengan lancar dan mencapai objektif. Terlebih lagi,

kondisi menjadi semakin kompleks apabila tenaga kerja menghadapi tekanan dan tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa diimbangi dengan perhatian memadai terhadap tingkat kepuasan kerja mereka. Dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 Ayat 2 dijelaskan bahwa tenaga kerja adalah setiap individu yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun kebutuhan masyarakat. Definisi ini menegaskan bahwa tenaga kerja merupakan elemen produktif yang memiliki peran strategis dalam keberlangsungan aktivitas operasional perusahaan, sehingga pemenuhan kepuasan kerja menjadi aspek penting untuk menjaga kinerja, motivasi, dan keberlanjutan kontribusi mereka.

Tidak semua pekerja swasta otomatis mengikuti angka 59 tahun. Sedangkan untuk PNS, batas usia pensiun ditetapkan berdasarkan jenis dan jenjang jabatan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 (perubahan dari PP 11/2017) tentang Manajemen PNS: 58 tahun bagi Pejabat Administrasi, Pejabat Fungsional Ahli Pertama, Ahli Muda, dan Pejabat Fungsional Keterampilan, 60 tahun bagi Pejabat Pimpinan Tinggi atau Pejabat Fungsional Madya, 65 tahun bagi Pejabat Fungsional Ahli Utama. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 30 ayat (4) tentang Guru dan Dosen mengatur bahwa batas usia pensiun bagi guru ditetapkan 60 tahun dan pasal 67 ayat (4) menyebut bahwa pemberhentian dosen karena mencapai batas usia pensiun dilakukan pada usia 65 tahun.

Ketentuan ini menunjukkan adanya batasan yang jelas antara usia anak dan usia layak kerja sebagai upaya negara dalam memberikan perlindungan terhadap tenaga kerja maupun terhadap hak-hak anak di Indonesia.

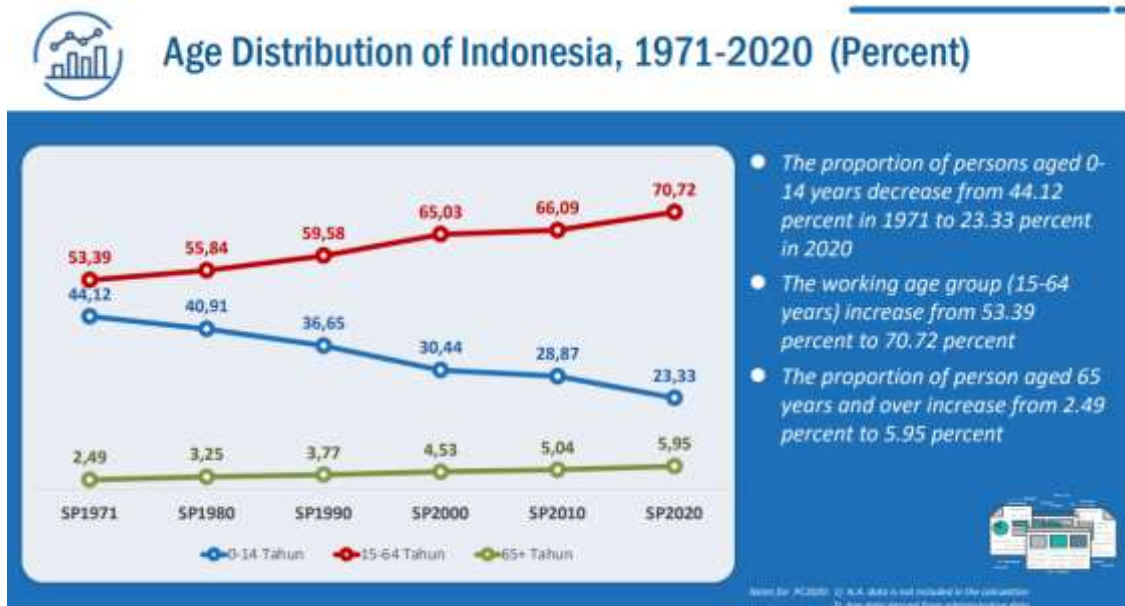


Gambar 1. hasil sensus pada tahun 2020

Dikutip dari data yang oleh sensus.bps.go.id pada Gambar 1 menyatakan bahwa berdasarkan hasil sensus pada tahun 2020, BPS melakukan klasifikasi generasi berdasarkan teori tentang klasifikasi generasi yakni pengelompokan atau pengkodean untuk Generasi yang Merujuk pada William H. Frey - *Analysis of Census Bureau Population Estimates* (25 June, 2020).

Penggunaan perangkat digital seperti smartphone, tablet, dan media sosial pada generasi ini menunjukkan tren yang jauh lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya dan tidak terbatas pada kelompok dengan status sosial ekonomi tertentu (Betz, 2019). Generasi Milenial juga dicirikan oleh gaya komunikasi yang lebih terbuka, intensitas penggunaan media sosial yang tinggi, serta ketergantungan yang kuat pada perkembangan teknologi. Selain itu, mereka cenderung lebih terbuka terhadap beragam pandangan politik

dan ekonomi, serta lebih responsif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi di sekitar mereka (Deloitte, 2019).



Gambar 2 Komposisi Umur Penduduk Indonesia tahun 1971- 2020.
Sumber : Investor.id

Dikutip dari data Investor.id, pada Gambar 2 hasil sensus penduduk 2020 menunjukkan bahwa jumlah penduduk usia produktif (15-64 tahun) mencapai 70,72% dari total jumlah penduduk Indonesia yang sebesar 270,20 juta atau mencapai 191.085.440 orang. Hasil sensus juga menunjukkan bahwa penduduk Indonesia didominasi oleh kelompok generasi Z dan generasi Milenial (Gen-Y). Jumlah penduduk generasi Z (berusia 8-23 tahun) sebanyak 75,49 juta atau 27,94% dari total 270,20 juta penduduk Indonesia, sedangkan penduduk milenial (berusia 24-39 tahun) mencapai 69,90 juta (25,87%). Dengan pengklasifikasian generasi tersebut, dapat dilihat bahwa komposisi penduduk Indonesia saat ini didominasi oleh Generasi Z, kemudian disusul oleh Generasi Milenial (Gen-Y), dan selanjutnya Generasi X.

Lebih lanjut, Lyons (2004) menjelaskan bahwa karakteristik Generasi milenial (Gen-Y) dapat bervariasi tergantung pada lingkungan tempat mereka dibesarkan, termasuk faktor sosial dan ekonomi keluarga. Namun demikian, terdapat sejumlah ciri umum yang membedakan generasi ini dari generasi sebelumnya. Generasi milenial (Gen-Y) memiliki pola komunikasi yang lebih terbuka, merupakan pengguna media sosial yang sangat intens, dan kehidupannya banyak dipengaruhi oleh perkembangan teknologi. Mereka juga cenderung lebih terbuka terhadap berbagai pandangan politik dan ekonomi, serta menunjukkan responsivitas yang tinggi terhadap perubahan lingkungan di sekitar mereka. Selain itu, generasi ini memiliki perhatian yang besar terhadap aspek finansial dan kesejahteraan pribadi. Sedangkan menurut *William Strauss dan Neil Howe* dalam bukunya yang berjudul *Millennials Rising: The Next Great Generation (2000)* generasi Milenial (Gen-Y) memiliki ciri-ciri sangat terhubung dengan teknologi, optimis dan percaya diri, memiliki orientasi tinggi pada pencapaian dan pendidikan, peduli pada nilai-nilai sosial dan keadilan.

Reward merupakan bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan sebagai pengakuan atas pencapaian tertentu. *Reward* dapat berbentuk materi maupun nonmateri dan diberikan sebagai apresiasi atas usaha, kinerja, atau kontribusi individu. Dalam konteks perilaku individu, *reward* juga dapat dipersepsikan sebagai hadiah yang diberikan oleh

seseorang kepada dirinya sendiri sebagai bentuk pengakuan internal terhadap keberhasilan yang telah dicapai.

Praktik ini dapat meningkatkan motivasi, menjaga semangat kerja, dan menjadi salah satu cara untuk mengelola stres. Namun, ketika kebutuhan akan penghargaan tidak terpenuhi baik dari organisasi maupun dari diri sendiri, dapat muncul perasaan tidak dihargai dan frustrasi yang memicu munculnya *turnover intention* atau keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Terlebih lagi, di kalangan generasi Milenial (Gen-Y) yang dikenal menghargai keseimbangan hidup, fleksibilitas, dan pengembangan diri, kebutuhan akan penghargaan menjadi semakin penting. Ketika individu merasa bahwa usaha dan pencapaiannya tidak mendapatkan apresiasi yang setimpal, baik dari atasan maupun lingkungan kerja, maka kecenderungan untuk mencari peluang baru di luar organisasi semakin besar. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aulia Nur Andini dan Novianto Eko Nugroho (2024) yang menyatakan bahwa *reward* memang berpengaruh terhadap *turnover intention* di perusahaan yang diteliti.

Selain itu, survei yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia juga menunjukkan kecenderungan serupa. Sebanyak 85% responden menyatakan bahwa alasan utama mereka berpindah pekerjaan atau mengajukan resign adalah karena tidak adanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan waktu untuk kehidupan pribadi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pradipto dan Yosi (2022) serta Herliana et al. (2021), yang menegaskan bahwa ketidakseimbangan kerja-kehidupan pribadi menjadi salah satu faktor dominan penyebab *turnover* pada tenaga kerja di Indonesia.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Adapun unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M yaitu *man, money, methode, machines, materials, dan market*. Manajemen adalah suatu cara/seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, terutama pada kegiatan yang bersifat masif, kompleks, dan bernilai tinggi, keberadaan manajemen menjadi sangat penting. Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi yang harus dikelola dan didayagunakan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem manajemen yang mampu mengatur, mengarahkan, dan mengembangkan sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Secara etimologis, manajemen dimaknai sebagai seni melaksanakan dan mengelola. Selain dipandang sebagai seni, manajemen juga diartikan sebagai suatu ilmu yang mempelajari proses pencapaian tujuan melalui upaya yang terstruktur dalam organisasi. Manajemen mencakup kegiatan untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya baik manusia maupun non-manusia sebagai bagian dari usaha bersama dalam organisasi.

Hasibuan (2018) mengemukakan bahwa manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengelola proses pemanfaatan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya secara efektif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Edison (2016) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk mengidentifikasi serta mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu cara atau mekanisme pengaturan yang bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu, seni, sekaligus proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama melalui pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal, dengan mengutamakan kerja sama di antara anggota organisasi.

Untuk memperjelas pemahaman tentang MSDM, beberapa definisi dari para ahli dapat dijadikan rujukan. Marwansyah (2014) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses pendayagunaan sumber daya manusia dalam organisasi melalui berbagai fungsi utama, seperti perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta pengelolaan hubungan industrial. Fungsi-fungsi tersebut saling berkaitan dan dirancang untuk memastikan bahwa tenaga kerja dapat memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.” Menurut Hasibuan (2016) manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Kasmir (2016), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.”

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Karyawan cenderung memberikan usaha terbaiknya ketika mereka memiliki keyakinan bahwa kontribusi dan kinerja mereka akan dihargai oleh perusahaan. Berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja karyawan, antara lain kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, kualitas interaksi dengan atasan, kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja, serta kebijakan perusahaan dalam memberikan penghargaan kepada karyawan.

Istilah *reward* berasal dari bahasa Inggris yang berarti ganjaran atau hadiah. *Reward* dapat dipahami sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada seseorang atas usaha, kontribusi, atau pencapaian tertentu. Pemberian *reward* merupakan bentuk apresiasi dan ungkapan terima kasih yang menunjukkan perhatian organisasi terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks organisasi, *reward* berfungsi untuk meningkatkan motivasi, memperkuat perilaku positif, serta mendorong karyawan untuk terus memberikan kinerja yang optimal.

Menurut Handoko, *reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Menurut Nawawi, *reward* merupakan usaha untuk menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang mencakup aspek kompensasi serta hubungan interpersonal antar pekerja. Dengan kata lain, semakin positif *reward* yang diberikan kepada karyawan, semakin tinggi motivasi kerja yang muncul dalam diri mereka.

Sementara itu, Matteson dalam Koencoro membagi *reward* menjadi dua jenis, yaitu *reward ekstrinsik* dan *reward intrinsik*. *Reward ekstrinsik (extrinsic rewards)* merupakan penghargaan yang berasal dari luar diri individu, seperti penghargaan finansial berupa gaji,

tunjangan, dan bonus atau insentif, serta penghargaan non-finansial berupa pengakuan interpersonal dan promosi jabatan. Adapun reward intrinsik (*intrinsic rewards*) merupakan penghargaan yang muncul dari dalam diri individu, yang meliputi perasaan penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), dan otonomi dalam bekerja. (Andi & Asrin, 2021).

Di antara berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, motivasi yang muncul melalui pemberian penghargaan (reward) memiliki peranan yang sangat penting. Hasibuan (2014) menjelaskan bahwa penghargaan merupakan seluruh pendapatan berupa uang maupun barang, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Sementara itu, Nawawi (2013) mendefinisikan reward sebagai upaya menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja yang mencakup aspek kompensasi dan hubungan interpersonal antar pekerja. Dessler (2012) juga menegaskan bahwa penghargaan mencakup seluruh bentuk penggajian atau ganjaran yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari status kepegawaiannya. Penghargaan tersebut dapat berupa pembayaran finansial langsung seperti upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, maupun pembayaran finansial tidak langsung seperti fasilitas asuransi.

Lebih lanjut, Prabu dan Wijayanti (2016) menyatakan bahwa penghargaan adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan, baik dalam bentuk intrinsik maupun ekstrinsik. Mereka juga menegaskan bahwa penghargaan yang baik dapat menjadi sumber motivasi bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih optimal di masa mendatang.

Work-life balance didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana seorang individu terlibat dan merasa puas secara seimbang dalam peran pekerjaan dan peran keluarga. Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003) menyatakan bahwa *work-life balance* terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan. Keseimbangan waktu mengacu pada proporsi waktu yang relatif setara antara pekerjaan dan keluarga. Keseimbangan keterlibatan berkaitan dengan sejauh mana individu memiliki tingkat keterlibatan psikologis yang sama dalam kedua peran tersebut. Sementara itu, keseimbangan kepuasan menggambarkan tingkat kepuasan yang setara yang diperoleh dari peran pekerjaan maupun peran keluarga (Greenhaus et al., 2003; Chimote & Srivastava, 2013).

Secara lebih luas, *work-life balance* juga dapat dipahami sebagai kesesuaian antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja dengan waktu yang digunakan untuk keluarga dan aktivitas pribadi. Alvesteffer (2016) menjelaskan bahwa jadwal kerja yang tidak fleksibel dan kehidupan rumah tangga yang tidak teratur dapat menyebabkan stres, depresi, konflik keluarga, serta penurunan kinerja di tempat kerja. Dengan demikian, *work-life balance* merupakan kondisi keseimbangan yang nyaman antara tuntutan pekerjaan dan gaya hidup pribadi, di mana kehidupan pribadi tetap dapat dinikmati secara memuaskan tanpa dibebani oleh tekanan pekerjaan.

Setiap individu menjalankan berbagai peran dalam kehidupannya, baik yang berkaitan dengan pekerjaan, keluarga, maupun dirinya sendiri. Oleh karena itu, *work-life balance* dapat dipahami sebagai kondisi di mana individu mencapai kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja tanpa mengabaikan kehidupan rumah tangga atau sebaliknya. Konsep ini menuntut adanya usaha untuk menyeimbangkan kedua ranah tersebut, karena *work-life balance* merupakan akumulasi dari seluruh aktivitas individu baik di dalam maupun di luar organisasi.

Hudson (dalam Ni Putu & Rina, 2021) mendefinisikan *work-life balance* sebagai tingkat partisipasi yang memuaskan antara berbagai peran kehidupan seseorang, dengan fokus utama pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sejalan dengan itu, Greenhaus dan Allen (dalam Ryan & Sari, 2018) menyatakan bahwa *work-life balance*

adalah sejauh mana efektivitas dan kepuasan individu dalam peran pekerjaan dan keluarga berjalan seiring dengan prioritas kehidupan individu pada suatu waktu tertentu. Moorhead dan Griffin (dalam Prasetyo, 2019) juga menegaskan bahwa *work-life balance* merupakan kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Hal ini juga diperkuat oleh Wijaya (2020) yang menyatakan bahwa *work-life balance* mencerminkan tingkat keterlibatan dan kepuasan yang seimbang dalam peran kerja dan peran pribadi tanpa adanya konflik di antara keduanya.

Secara keseluruhan, *work-life balance* dapat disimpulkan sebagai kondisi di mana individu mampu mengimbangi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan tingkat kepuasan dan keterlibatan yang relatif setara, serta bebas dari konflik yang menghambat kedua peran tersebut.

Work-life balance memiliki arti penting yang semakin kuat bagi Generasi Milenial (Gen-Y). Kultalahti et al. (2014) menyebutkan bahwa waktu luang yang cukup merupakan sumber kesejahteraan kerja yang penting bagi generasi ini. Selain itu, peran supervisor juga sangat berpengaruh dalam keterlibatan kerja karyawan milenial. Supervisor yang otoriter, kurang memberikan umpan balik, atau hanya memberi umpan balik negatif dapat mengurangi keterlibatan kerja generasi ini dan meningkatkan *turnover intention*. Pada saat yang sama, generasi milenial (Gen-Y) membutuhkan perlakuan yang baik, rasa dihormati, dan diakui sebagai individu, bukan sekadar karyawan biasa. Ketika hal tersebut tidak terpenuhi, mereka cenderung mengalami ketidakseimbangan hidup dan menunjukkan keinginan yang lebih besar untuk berpindah pekerjaan.

Menurut Maslach (dalam Stannington & Files, 2020), *burnout* merupakan konstelasi klinis yang terdiri dari gejala stres emosional dan psikologis yang berkaitan dengan pekerjaan. Walaupun tidak terdapat definisi yang sepenuhnya standar, *burnout* umumnya dicirikan oleh tiga komponen utama, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi, yang muncul akibat stres kronis dalam konteks pekerjaan, terutama pada bidang pelayanan.

Freudenberger (dalam McCormack & Cotter, 2013) adalah tokoh yang pertama kali menggunakan istilah *burnout* untuk menggambarkan kondisi kelelahan dan menurunnya motivasi yang ia amati pada para relawan setelah bekerja selama periode waktu tertentu. Melengkapi hal tersebut, Drummond (dalam Mayzel, 2020) mendefinisikan burnout sebagai sindrom yang ditandai oleh kelelahan emosional, depersonalisasi, serta menurunnya rasa pencapaian pribadi, yang pada akhirnya dapat menurunkan efektivitas individu di tempat kerja.

Menurut Shirom (dalam Kohler, 2013), burnout merupakan kondisi yang ditandai oleh penurunan energi atau kelelahan emosional yang berlangsung secara berkepanjangan. Sejalan dengan pandangan tersebut, Maslach dan Leiter (2016) menjelaskan bahwa *burnout* adalah sindrom psikologis yang muncul sebagai respons jangka panjang terhadap stresor interpersonal kronis di tempat kerja. Mereka menekankan tiga aspek utama: kelelahan ekstrem, sinisme atau keterpisahan terhadap pekerjaan, serta perasaan tidak efektif dan rendahnya pencapaian. Model ini menempatkan pengalaman stres individu dalam konteks sosial dan terkait erat dengan cara individu memandang diri sendiri maupun orang lain.

Papazoglou et al. (2020) menambahkan bahwa burnout merupakan respons psikologis umum terhadap stres kerja kronis yang sering terjadi pada sektor layanan manusia, di mana pekerja secara intens berinteraksi dengan orang lain. Tuntutan kerja yang berlebihan tanpa dukungan memadai dapat menyebabkan kelelahan dan meningkatkan risiko terjadinya burnout.

Secara historis, burnout memang dipahami meliputi tiga aspek utama: Kelelahan emosional yang ditandai dengan perasaan sangat lelah secara emosional akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi. Kondisi ini muncul ketika individu harus memberikan respons

emosional yang melebihi kapasitasnya. Kemudian Depersonalisasi atau sinisme, merupakan sikap menjauhi pekerjaan atau kehilangan antusiasme terhadap tugas. Depersonalisasi muncul ketika individu sering berhadapan dengan interaksi sosial negatif sehingga menciptakan jarak emosional dari orang lain. Selanjutnya Penurunan pencapaian pribadi yang terjadi ketika individu merasa tidak lagi mampu memberikan kontribusi yang bermakna dalam pekerjaannya, terutama ketika umpan balik yang diterima tidak memuaskan atau tuntutan pekerjaan tidak dapat dipenuhi.

Turnover intention merupakan keinginan atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dewi (2021) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, sedangkan *turnover* merupakan keluarnya karyawan secara nyata karena keinginannya sendiri. Menurut Ekhsan (2019) dalam Muplihah dan Kusmayadi (2021), *turnover intention* mencerminkan tingkat keinginan karyawan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya. Keinginan tersebut dipicu oleh persepsi individu mengenai keberlanjutan hubungan kerja yang dirasakannya tidak lagi mampu memenuhi kebutuhan atau harapannya terhadap perusahaan. Dengan kata lain, tingkat *turnover intention* dipengaruhi oleh kondisi kerja yang tidak sesuai dengan harapan karyawan atau ketidakpuasan terhadap kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan mereka (Pebriana Barage et al., 2022).

Turnover juga berfungsi sebagai indikator stabilitas tenaga kerja dalam suatu organisasi. Rosyad (2018) mendefinisikan *turnover* sebagai kejadian pengunduran diri karyawan dari perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang dihitung secara kuantitatif. Berbagai faktor dapat menyebabkan tingginya tingkat *turnover*, seperti stres kerja, kompensasi yang tidak memadai, gaya kepemimpinan yang kurang efektif, dan minimnya kesempatan promosi. Pada dasarnya, karyawan memutuskan mengundurkan diri karena adanya ketidaknyamanan atau ketidakpuasan dalam lingkungan kerja.

Jaelani (2021) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah keinginan atau niat karyawan untuk berpindah kerja, tetapi belum sampai pada tahap realisasi. Pindah kerja merupakan tindakan karyawan meninggalkan organisasi tertentu untuk bekerja di organisasi lain berdasarkan alasan atau motivasi tertentu. Maimunah (2018) menambahkan bahwa *turnover intention* merupakan intensitas atau derajat keinginan individu untuk keluar dari perusahaan, yang salah satu penyebabnya adalah keinginan untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik dibandingkan pekerjaan sebelumnya.

Menurut Noe et al. (2018), *turnover intention* merupakan bentuk perilaku penarikan diri dari pekerjaan yang muncul sebagai respons terhadap ketidakpuasan kerja. Supriadi et al. (2021) menjelaskan bahwa kecenderungan tersebut tampak dari perilaku karyawan yang secara aktif mencari peluang kerja di tempat lain sebagai bentuk keputusan pribadi untuk menghindari situasi kerja yang tidak menyenangkan. Ertas (2020) menegaskan bahwa tingginya *turnover intention* sering kali menunjukkan adanya kekecewaan karyawan terhadap posisi atau perlakuan yang diterimanya di perusahaan, misalnya karena merasa digaji rendah, pekerjaan kurang menantang, atau merasa tidak dihargai.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian asosiatif / kuantitatif. Menurut Rusiadi, et al (2016), penelitian asosiatif / kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Penelitian ini dilakukan pada PT Petrosea Tbk. – POSB Sorong yang berlokasi di Jl. Poros Pengalengan RT. 04/ RW. 02, Kelurahan Klabinain, Distrik Aimas, Kabupaten

Sorong, 98457. PT Petrosea Tbk. – POSB Sorong ini merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang jasa penunjang Minyak dan Gas yang sudah beroperasi sejak tahun 2017. peneliti menggugurkan jenis *Non Probability Sampling* dengan teknik *Purposive Sampling*. Sugiyono (2024) menjelaskan bahwa ”*Sampling Purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu”. Sampel yang digunakan peneliti memiliki ketentuan yakni karyawan generasi Milenial (Gen-Y). Menurut Rescoe dalam Sugiyono (2024) dalam buku *Resreach Method For Business* (1982) “bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan multivariate (korelasi atau regresi ganda misalnya), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang , diteliti. Misalnya variabel dalam penelitian ini ada 4 (Independen + Dependen) maka jumlah anggota sampel minimal $10 \times 5 = 50$ sampel dan ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500”. Dari keseluruhan populasi yang akan di teliti semuanya berjumlah 62 orang dan peneliti akan menggunakan seluruh populasi yakni sebanyak 62 sampel. Model regresi linier berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y=a+b1X1+b2X2+b3X3+e$$

HASIL PENELITIAN

Uji kualitas data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap butir pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang dimaksud secara tepat. Analisis validitas dilakukan dengan menguji korelasi antara setiap item pertanyaan dengan skor total pada masing-masing variabel, yaitu *Reward*, *Work-Life Balance*, *Burnout*, dan *Turnover Intention*. Instrumen penelitian dinyatakan valid apabila nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari nilai *r-tabel*. Berdasarkan jumlah sampel ($n = 62$) dan taraf signifikansi 5%, nilai *r-tabel* yang digunakan adalah 0,2461. Dengan demikian, setiap butir pertanyaan pada variabel X (*Reward*, *Work-Life Balance*, *Burnout*) dan variabel Y (*Turnover Intention*) dikatakan valid jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* $> 0,2461$.

Tabel 1 Uji Validitas Variabel *Reward* (X1)

No	Item	Pearson Correlation	Sig.	Keterangan
1	X1.1	0.681	0.250	Valid
2	X1.2	0.729	0.250	Valid
3	X1.3	0.682	0.250	Valid
4	X1.4	0.727	0.250	Valid
5	X1.5	0.705	0.250	Valid
6	X1.6	0.775	0.250	Valid
7	X1.7	0.655	0.250	Valid
8	X1.8	0.653	0.250	Valid

Tabel 2 Uji Validitas Variabel *Work-life Balance* (X2)

No	Item	Pearson Correlation	Sig.	Keterangan
1	X2.1	0.798	0.250	Valid
2	X2.2	0.895	0.250	Valid
3	X2.3	0.790	0.250	Valid
4	X2.4	0.822	0.250	Valid
5	X2.5	0.862	0.250	Valid
6	X2.6	0.803	0.250	Valid
7	X2.7	0.847	0.250	Valid
8	X2.8	0.697	0.250	Valid

Tabel 3. Uji Validitas Variabel *Burnout* (X3)

No	Item	Pearson Correlation	Sig.	Keterangan
1	X3.1	0.751	0.250	Valid
2	X3.2	0.853	0.250	Valid
3	X3.3	0.885	0.250	Valid
4	X3.4	0.862	0.250	Valid
5	X3.5	0.913	0.250	Valid
6	X3.6	0.891	0.250	Valid
7	X3.7	0.875	0.250	Valid
8	X3.8	0.832	0.250	Valid

Tabel 4 Uji Validitas Variabel *Turnover Intention* (Y)

No	Item	Pearson Correlation	Sig.	Keterangan
1	Y.1	0.789	0.250	Valid
2	Y.2	0.673	0.250	Valid
3	Y.3	0.857	0.250	Valid
4	Y.4	0.843	0.250	Valid
5	Y.5	0.801	0.250	Valid
6	Y.6	0.807	0.250	Valid
7	Y.7	0.887	0.250	Valid
8	Y.8	0.851	0.250	Valid

Sumber: Data Primer diolah SPSS 27, 2025

Berdasarkan hasil uji validitas dengan jumlah sampel sebanyak 62 responden dan taraf signifikansi 5%, diperoleh nilai *r-tabel* sebesar 0,250 sebagai acuan pengujian. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel *Reward*, *Work-Life Balance*, *Burnout*, dan *Turnover Intention* memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang lebih besar dari *r-tabel* serta nilai signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$), sehingga dapat

dinyatakan bahwa setiap butir pertanyaan pada keempat variabel tersebut memenuhi kriteria validitas instrumen. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan telah valid dan layak digunakan untuk tahapan analisis selanjutnya.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi atau keandalan instrumen penelitian, yaitu sejauh mana instrumen memberikan hasil yang stabil dan konsisten jika digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama. Dalam penelitian ini, reliabilitas instrumen diuji menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*, yang merupakan metode paling umum untuk mengukur reliabilitas internal item-item dalam satu konstruk atau variabel. Nilai *Cronbach's Alpha* berada pada rentang 0 hingga 1, di mana semakin mendekati angka 1, maka instrumen dinyatakan semakin reliabel. Adapun hasil uji Reliabilitas adalah sebagai berikut.

Tabel 5 Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	<i>Reward</i>	0,895	Reliabel
2.	<i>Work-life Balance</i>	0,945	Reliabel
3.	<i>Burnout</i>	0,961	Reliabel
4.	<i>Turnover Intention</i>	0,945	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah SPSS 27, 2025

Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan memenuhi kriteria reliabel. Hal ini dibuktikan dari nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel *Reward* sebesar 0,895, variabel *Work-Life Balance* sebesar 0,945, variabel *Burnout* sebesar 0,961, dan variabel *Turnover Intention* sebesar 0,945, yang semuanya berada di atas ambang batas minimum reliabilitas sebesar 0,60. Dengan demikian, seluruh instrumen pada masing-masing variabel dapat dinyatakan reliabel, konsisten, dan layak digunakan untuk pengujian lebih lanjut dalam penelitian ini.

Uji T digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen dalam model regresi. Pengujian ini dilakukan secara parsial, yaitu menguji masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual.

Tabel 6. Uji T

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,373	2,012		2,174	0,034
X1	0,024	0,101	0,023	0,234	0,816
X2	0,476	0,130	0,496	3,652	0,001
X3	0,364	0,116	0,381	3,138	0,003

a. Dependent Variable: Y

Hasil uji t secara parsial menunjukkan bahwa variabel *Reward* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover Intention*, yang ditunjukkan oleh nilai

signifikansi sebesar 0,816 ($> 0,05$) dan nilai t sebesar 0,234, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa pemberian *Reward* dalam konteks penelitian ini tidak menjadi determinan yang memengaruhi kecenderungan karyawan untuk berniat keluar dari organisasi. Sebaliknya, variabel *Work-Life Balance* terbukti memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap *Turnover Intention*, ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,001 ($< 0,05$) dan nilai t sebesar 3,652, serta nilai *standardized coefficient* (Beta) sebesar 0,496 yang menegaskan bahwa variabel ini memiliki kontribusi dominan dalam menjelaskan variasi *Turnover Intention*. Selain itu, variabel *Burnout* juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 ($< 0,05$) dan nilai t sebesar 3,138, serta nilai Beta sebesar 0,381, yang mengindikasikan bahwa tingkat *Burnout* yang lebih tinggi berimplikasi pada meningkatnya kecenderungan individu untuk melakukan *turnover*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi yang digunakan, variabel *Work-Life Balance* dan *Burnout* merupakan faktor determinan penting bagi *Turnover Intention*, sementara *Reward* tidak menunjukkan peran signifikan secara parsial dalam memengaruhi niat *turnover karyawan*.

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen dalam model regresi. Dengan kata lain, uji ini menjawab apakah semua variabel bebas (*Reward*, *Work-Life Balance*, dan *Burnout*) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Adapun hasil dari uji F adalah sebagai berikut

Tabel 7 Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	496,475	3	165,492	52,485	.000 ^b
Residual	182,880	58	3,153		
Total	679,355	61			

a. Dependent Variable: Total Y

b. Predictors: (Constant), Total X3, Total X1, Total X2

Berdasarkan hasil uji F pada tabel ANOVA, diperoleh nilai F sebesar 52,485 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$), sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini signifikan secara simultan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa variabel *Reward*, *Work-Life Balance*, dan *Burnout* secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover Intention*. Artinya, ketiga variabel independen tersebut secara kolektif mampu menjelaskan variasi perubahan pada *Turnover Intention*, sehingga model regresi yang dibangun memiliki tingkat kelayakan statistik yang memadai untuk digunakan dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Selain itu, nilai F yang relatif tinggi mengindikasikan bahwa besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan *varians* pada *Turnover Intention* cukup kuat, sehingga model memiliki daya prediktif yang baik. Dengan demikian, hasil tersebut memperkuat temuan uji parsial (uji t) yang menunjukkan bahwa sebagian variabel independen memberikan pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Secara metodologis, hasil uji simultan ini memberikan dasar bahwa hubungan antara *Reward*, *Work-Life Balance*, dan *Burnout* sebagai faktor determinan *Turnover Intention* tidak hanya dapat diamati secara parsial, tetapi juga secara komprehensif dalam satu model regresi. Oleh karena itu, model regresi yang diestimasi dalam penelitian ini dapat dinyatakan layak dan dapat digunakan untuk analisis tahap berikutnya, termasuk interpretasi koefisien regresi dan pembahasan implikasi teoretis maupun praktis dari temuan penelitian.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh *reward* terhadap *turnover intention* generasi milenial (Gen-Y)

Hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *Reward* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial (Gen-Y) di PT Petrosea Tbk. – POSB Sorong tidak terbukti secara empiris. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji t yang menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,816 ($> 0,05$) dan nilai t sebesar 0,234, sehingga variabel *Reward* dinyatakan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kerja yang diajukan dinyatakan ditolak.

Tidak signifikannya pengaruh *Reward* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial (Gen-Y) dalam konteks penelitian ini menunjukkan bahwa aspek kompensasi atau insentif bukan merupakan faktor kunci yang menentukan kecenderungan karyawan untuk berniat resign. Secara teoretis, hasil ini dapat mengindikasikan bahwa kelompok generasi milenial yang secara umum diasosiasikan dengan kebutuhan terhadap makna kerja, otonomi, keseimbangan kehidupan kerja, serta pengembangan diri mungkin lebih responsif terhadap faktor-faktor non-material dibandingkan penghargaan finansial atau benefit langsung.

Sedangkan insentif biasanya diberikan ke karyawan dalam bentuk “Insentif Khusus & Insentif Masa Kerja”. Insentif Khusus diberikan Pada Hari Raya Keagamaan apabila perusahaan menugaskan pekerjanya untuk masuk bekerja pada hari tersebut, akan diberikan insentif khusus. Insentif ini hanya akan diberikan kepada Pekerja yang merayakan. Ketentuan lebih lanjut mengenai insentif ini ditetapkan dengan Keputusan Direksi.

Reward lainnya seperti Tunjangan (*Allowances*) juga diberikan untuk karyawan perusahaan ini berupa tunjangan tidak tetap kepada karyawan diantaranya : Tunjangan Jabatan, Tunjangan Komunikasi, Tunjangan Lokasi, Tunjangan Kendaraan, Tunjangan Lembur bagi karyawan Non Staff, Tunjangan Makan & Akomodasi sementara, Tunjangan Relokasi, Tunjangan Perjalanan Dinas, Tunjangan Penugasan Luar Negeri. Pemberian reward ini bersifat rutin dikarenakan sudah dipatenkan dalam prosedur perusahaan dan tidak memiliki daya pembeda antar karyawan sehingga tidak memunculkan insentif psikologis untuk bertahan maupun meninggalkan organisasi.

Dari perspektif teoritis, pandangan para ahli juga menjelaskan bahwa *reward* merupakan salah satu determinan penting dalam keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Menurut Milkovich dan Newman (2020), sistem *reward* yang kompetitif mampu meningkatkan kepuasan serta komitmen karyawan, yang pada gilirannya dapat menurunkan *turnover intention*. Namun, dalam konteks penelitian ini, temuan empiris justru menunjukkan bahwa meskipun sistem *reward* yang diterapkan perusahaan relatif baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Kondisi ini mengindikasikan bahwa efektivitas *reward* dalam mengurangi niat keluar karyawan tidak selalu bersifat langsung dan dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan, seperti *work-life balance*, *burnout*, atau faktor-faktor lainnya.

Menurut Herzberg, F. (1996) dalam teorinya *Herzberg's Two-Factor Theory*, *reward* merupakan faktor higienis yang hanya berfungsi mencegah ketidakpuasan karyawan, namun tidak menjamin retensi jangka panjang. Herzberg menekankan bahwa faktor higienis seperti gaji, insentif, dan fasilitas hanya berperan sebagai kondisi minimum untuk mencegah karyawan merasa tidak puas, tetapi tidak mampu menciptakan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Dalam konteks tersebut, retensi lebih ditentukan oleh faktor motivator seperti pencapaian, pengembangan karier, dan makna kerja yang bersifat intrinsik.

Sementara itu, menurut Mitchell, T. R., dkk (2001) dalam teorinya *Job Embeddedness Theory* menjelaskan bahwa keputusan *turnover* cenderung lebih dipengaruhi oleh aspek *fit*, *link*, dan *sacrifice*. Aspek *fit* mencerminkan sejauh mana nilai dan tujuan karyawan sesuai dengan organisasi; *link* menggambarkan keterhubungan sosial, relasi interpersonal, dan keterikatan dengan unit kerja; sedangkan *sacrifice* mengacu pada konsekuensi kehilangan manfaat sosial, psikologis, maupun peluang karier apabila karyawan meninggalkan organisasi. Ketiga aspek ini membentuk tingkat keterikatan yang lebih dalam dibandingkan faktor kompensasi atau reward semata.

Temuan penelitian ini sejalan dengan studi Sugianto, Afianto, dan Mizan (2022) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *reward* atau kompensasi finansial tidak selalu menjadi determinan utama dalam keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Dalam konteks tersebut, retensi karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor non-ekonomis seperti kesempatan pengembangan karir, motivasi intrinsik, rasa memiliki (*sense of belonging*), serta keterikatan emosional dan sosial terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerja. Dengan demikian, keputusan *turnover* bukan hanya fenomena rasional berbasis imbalan material, tetapi juga fenomena psikologis dan sosial yang lebih kompleks, di mana kualitas hubungan kerja, makna pekerjaan, dan prospek jangka panjang memainkan peran yang lebih dominan dibandingkan *reward* jangka pendek.

Selain itu, karyawan generasi milenial (Gen-Y) pada sektor konstruksi, pertambangan, logistik jasa minyak dan gas cenderung memiliki preferensi terhadap stabilitas karier, pengalaman kerja, dan input lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup, sehingga *reward* material mungkin tidak menjadi determinan utama dalam keputusan *turnover* mereka. Dengan demikian, temuan ini memperlihatkan bahwa dinamika *turnover intention* pada generasi milenial (Gen-Y) lebih kompleks dan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi.

2. Pengaruh *Work-life Balance* terhadap *turnover intention* generasi milenial (GEN-Y)

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial (Gen-Y) di PT Petrosea Tbk. – POSB Sorong, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,001 ($< 0,05$) dan nilai t sebesar 3,652 dengan kontribusi yang cukup dominan berdasarkan nilai *Standardized Beta* sebesar 0,496. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal memiliki peran penting dalam memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan atau memiliki niat untuk keluar dari organisasi. Dalam konteks *Work-Life Balance*, hasil tersebut dapat dijelaskan melalui beberapa indikator yang saling berkaitan, yaitu *Work Interference with Personal Life (WIPL)*, *Personal Life Interference with Work (PLIW)*, dan *Work/Personal Life Enhancement (WPLE)*.

Dimensi WIPL mengacu pada sejauh mana tuntutan pekerjaan seperti jam kerja panjang, lembur, tekanan tugas, serta keterlibatan mental terhadap pekerjaan mengganggu kualitas kehidupan personal, termasuk keluarga, istirahat, dan aktivitas sosial. Ketika dominasi pekerjaan meningkat, karyawan cenderung mengalami deplesi energi, fatigue, serta berkurangnya fungsi sosial di luar pekerjaan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kecenderungan untuk mempertimbangkan mobilitas keluar. Sebaliknya, dimensi PLIW menggambarkan dampak dari kehidupan pribadi terhadap pekerjaan, seperti kebutuhan mengurus keluarga, masalah kesehatan, atau urusan domestik yang mengganggu konsentrasi, kehadiran, ataupun performa kerja. Kondisi ini dapat menimbulkan tekanan psikososial bagi karyawan karena tuntutan dua ranah tidak dapat dijalankan secara simultan.

Menurut Lockwood dalam Wardani dkk., (2021) *work-life balance* adalah keseimbangan terhadap dua tuntutan individu yaitu pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam keadaan yang sama. *Work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah kemampuan untuk menjalankan dan mengelola tugas sebagai seorang pekerja dan bertanggung jawab terhadap kehidupan pribadi dan juga keluarganya. Sedangkan perusahaan memandang *work-life balance* sebagai tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung terhadap pekerjaan dalam perusahaan, dimana karyawan dapat fokus untuk menyelesaikan pekerjaan mereka di tempat kerja sehingga dapat tercipta dan memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan guna mencapai tujuannya.

Penelitian terdahulu juga mengonfirmasi pentingnya pengaruh *work-life balance* terhadap peningkatan *turnover intention*. Noermijati Noermijati, Suratchanee Wongviboonrath, Wiwin Itlay, Achmad Sudiro (2020)

3. Pengaruh *Burnout* terhadap *turnover intention* generasi milenial (Gen-Y)

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel *Burnout* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *Turnover Intention*, ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,003 (< 0,05) dan nilai t sebesar 3,138 dengan nilai *Standardized Coefficient Beta* sebesar 0,381. Temuan ini menguatkan hipotesis yang menyatakan bahwa *Burnout* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial (Gen-Y) di PT Petrosea Tbk. – POSB Sorong, sehingga semakin tinggi tingkat *burnout* yang dialami individu maka semakin besar kecenderungan mereka untuk memiliki intensi keluar dari organisasi. Secara konseptual, *Burnout* merupakan fenomena psikologis yang muncul sebagai respons terhadap stres kerja yang kronis dan berkepanjangan, yang mengakibatkan kelelahan emosional, meningkatnya sinisme terhadap pekerjaan dan orang lain, serta menurunnya perasaan pencapaian diri. Ketiga komponen tersebut tidak hanya berpengaruh terhadap performa kerja dan komitmen organisasi, tetapi juga berperan dalam proses pengambilan keputusan karier, termasuk keputusan untuk meninggalkan organisasi.

Kelelahan Emosional (*Emotional Exhaustion*) merupakan aspek inti dari *burnout* dan mencerminkan kondisi ketika individu merasa terkuras secara emosional maupun fisik akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung kehilangan energi, motivasi, dan kemampuan untuk terlibat secara afektif dalam pekerjaannya. Perasaan letih yang berkepanjangan serta kesulitan menjaga fokus dan semangat menjadi pemicu munculnya intensi untuk mencari alternatif pekerjaan yang dianggap mampu memberikan kondisi kerja yang lebih sehat secara emosional.

Burnout pada karyawan generasi milenial (Gen-Y) di PT Petrosea Tbk.– POSB Sorong dapat disebabkan oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik dari sisi pekerjaan maupun individu. *Burnout* umumnya muncul ketika *job demands* (tuntutan pekerjaan) lebih tinggi dibandingkan dengan *job resources* (sumber daya dan dukungan kerja). Kondisi tersebut memicu proses *strain* yang berujung pada munculnya kelelahan emosional, sinisme, serta penurunan pencapaian diri. Situasi ini semakin diperkuat oleh dinamika organisasi yang terus mengalami perubahan seiring perkembangan teknologi, digitalisasi, serta regulasi dari perusahaan sehingga menuntut karyawan untuk lebih adaptif dan serba bisa. Tuntutan untuk menghandle pekerjaan yang semakin kompleks, beban kerja yang tinggi, jadwal kerja yang panjang, serta kewajiban multitasking mendorong peningkatan tekanan dalam pekerjaan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap munculnya *burnout*. Dengan demikian, temuan empiris ini menunjukkan bahwa *burnout* tidak hanya memengaruhi aspek psikologis dan kognitif karyawan, tetapi juga memiliki konsekuensi perilaku yang strategis dalam bentuk meningkatnya *Turnover Intention*. Dalam konteks generasi milenial (Gen-Y), yang dikenal lebih sensitif terhadap

isu kesejahteraan psikologis, keseimbangan hidup, serta makna dalam pekerjaan, *burnout* menjadi faktor risiko signifikan yang dapat mendorong mereka menjajaki peluang kerja di tempat lain.

Temuan penelitian ini konsisten dengan teori *burnout* yang dikemukakan oleh Maslach & Leiter (1997) yang memandang *burnout* sebagai sindrom psikologis yang ditandai oleh tiga komponen utama, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian diri. Komponen tersebut muncul akibat tekanan kerja berkepanjangan serta ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan sumber daya yang dimiliki individu. Dalam perspektif teori ini, *burnout* berfungsi sebagai indikator berkurangnya keterikatan (*engagement*) emosional terhadap pekerjaan, yang kemudian memicu intensi untuk melepaskan diri dari situasi kerja melalui mekanisme perilaku seperti *Turnover Intention*. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Oktaviani Purba, Nenny Ika Putri Simarmata (2023) menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi milenial. Hal ini memperkuat argumen bahwa sektor kerja yang memiliki *job demands* tinggi cenderung memunculkan *burnout* sebagai penyebab *turnover*.

4. *Reward, work-life balance, dan burnout secara simultan memengaruhi turnover intention pada karyawan generasi milenial (Gen-Y)*

Nilai F yang relatif tinggi juga menggambarkan bahwa kontribusi variabel independen dalam menjelaskan varians *Turnover Intention* cukup kuat. Hasil ini konsisten dan memperkuat temuan uji parsial (uji t), di mana beberapa variabel independen terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Secara metodologis, temuan tersebut memberikan dasar bahwa hubungan *Reward, Work-Life Balance, dan Burnout* sebagai faktor determinan *Turnover Intention* tidak hanya dapat diamati secara parsial, tetapi juga secara komprehensif dalam satu model statistik.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, implikasinya bagi perusahaan adalah bahwa *Reward, Work-Life Balance, dan Burnout* merupakan faktor strategis yang perlu mendapatkan perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penguatan sistem *reward* yang adil dan kompetitif, penyediaan program dukungan keseimbangan kerja kehidupan pribadi, serta pengendalian faktor-faktor penyebab *burnout* dapat menjadi langkah penting dalam menekan tingkat *Turnover Intention* khususnya pada karyawan generasi milenial. Selain meningkatkan retensi tenaga kerja, upaya tersebut berpotensi memperkuat motivasi, keterikatan, dan produktivitas karyawan dalam jangka panjang. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan human capital yang lebih adaptif, preventif, dan berorientasi keberlanjutan organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial (Gen-Y) di PT Petrosea Tbk – POSB Sorong. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi uji t sebesar 0,816 ($> 0,05$) sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif *Reward* terhadap *Turnover Intention* dinyatakan **ditolak**. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi dan insentif yang bersifat material bukan merupakan penyebab utama dalam keputusan karyawan untuk mempertahankan atau mengakhiri hubungan kerja. Pada konteks ini, generasi milenial terlihat lebih mempertimbangkan aspek-aspek non-material seperti makna kerja, stabilitas karier, dan kesejahteraan psikologis. Selain itu, struktur kompensasi yang bersifat standar

serta adanya *embeddedness* sosial yang kuat antara perusahaan dan masyarakat lokal turut melemahkan pengaruh *reward* terhadap niat keluar. Dengan demikian, hipotesis pertama dinyatakan ditolak.

Variabel *Work-Life Balance* terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *Turnover Intention* dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 ($< 0,05$). Hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima. Temuan ini mencerminkan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk berniat keluar. Dimensi ketidakseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, baik dalam bentuk gangguan kerja terhadap kehidupan personal maupun sebaliknya, berkontribusi pada ketidaknyamanan psikologis dan penurunan kepuasan kerja. Bagi generasi milenial (Gen-Y), *work-life balance* bukan sekadar preferensi, tetapi merupakan faktor strategis dalam pengambilan keputusan karier, sehingga hipotesis kedua dinyatakan diterima.

Variabel *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 ($< 0,05$), sehingga hipotesis dinyatakan diterima. Kelelahan emosional, sinisme, dan penurunan pencapaian diri sebagai manifestasi burnout menjadi pemicu munculnya niat untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Kondisi *burnout* dipicu oleh tingginya *job demands*, *multitasking*, jam kerja panjang, serta dinamika organisasi yang membutuhkan adaptasi cepat terhadap perubahan teknologi dan proses kerja. Bagi karyawan generasi milenial (Gen-Y) yang sensitif terhadap kesejahteraan psikologis dan makna pekerjaan, *burnout* menjadi faktor risiko yang signifikan dalam keputusan mobilitas karier. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dinyatakan diterima.

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa *Reward*, *Work-Life Balance*, dan *Burnout* secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis keempat diterima. Ketiga variabel tersebut secara kolektif mampu menjelaskan variasi perubahan *Turnover Intention* dalam model regresi yang digunakan. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan *turnover* tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi membutuhkan pendekatan yang komprehensif yang mencakup aspek kompensasi, keseimbangan hidup, dan kesehatan psikologis. Dengan demikian, hipotesis keempat dinyatakan diterima.

Berdasarkan temuan penelitian, maka adapun saran dalam penelitian antara lain sebagai berikut:

1. Fokus pada mitigasi *burnout* dan *work-life balance*, perusahaan disarankan untuk membuat kebijakan yang bersifat lebih sistemik dalam mengelola faktor pemicu *burnout* dan *work-life imbalance*. Hal ini dapat mencakup evaluasi ulang sistem kerja seperti: kebijakan pengaturan waktu kerja yang *human centered*, evaluasi *job demand vs job resource*, pengaturan *workload* yang realistis, penyederhanaan proses kerja seperti digitalisasi proses untuk mengurangi *task* administratif, pembagian tugas yang *proporsion* serta mekanisme monitoring kondisi psikologis karyawan secara berkelanjutan.

Mitigasi yang sistemik akan lebih sustain dibandingkan program *mental health* yang bersifat sesaat, karena meng-address akar penyebab *burnout*, bukan hanya gejalanya. Meskipun perusahaan telah menyediakan aplikasi “Naluri” sebagai salah satu bentuk dukungan terhadap *well-being* karyawan, yang memiliki berbagai fitur seperti jurnal kesehatan harian untuk mencatat aspek-aspek penting (misalnya asupan makanan, jumlah langkah, tekanan darah, dan catatan emosi), serta dukungan kesehatan mental untuk menangani kondisi seperti depresi, kecemasan, *burnout*, hingga pendampingan psikologis bagi pasien kanker, namun upaya ini masih perlu dilengkapi dengan perhatian yang lebih komprehensif dari manajemen. Oleh karena itu, perusahaan tetap perlu memperhatikan kondisi karyawan secara menyeluruh dan berkelanjutan agar kesejahteraan fisik, psikologis, maupun sosial mereka terjaga secara optimal.

2. Penguatan *Reward Non-Material* dan Karier, Meskipun *reward* finansial tidak berpengaruh signifikan, perusahaan tetap perlu mempertahankan sistem kompensasi yang adil dan transparan. Namun, fokus dapat dialihkan pada *reward* non-material seperti *career development*, *learning opportunity*, dan *talent recognition* yang lebih sesuai dengan karakteristik kebutuhan generasi milenial.
3. Pendekatan SDM Berbasis Konteks Sosial dan Lokal, Mengacu pada hasil penelitian, konteks sosial-budaya Papua dan praktik *social embeddedness* berperan penting dalam menopang retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan untuk bertahan di perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh ekonomi, tetapi juga oleh faktor sosial seperti keterikatan sosial, struktur hubungan, nilai lokal, serta legitimasi sosial perusahaan di wilayah operasi. Oleh karena itu, strategi *Human Capital* disarankan untuk mempertahankan pendekatan stakeholder dan local content melalui kebijakan yang sensitif terhadap relasi sosial, budaya lokal, dan ekspektasi komunitas. Dengan demikian, perusahaan dapat memperkuat retensi melalui beberapa upaya berikut:
 - a. Optimalisasi *Local Content Policy* dalam Praktik Kepegawaian, perusahaan dapat meningkatkan proporsi dan kapabilitas tenaga kerja lokal melalui program pelatihan/sertifikasi dan coaching atau *one on one session* sehingga mendorong rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap perusahaan.
 - b. Penguatan Relasi Komunitas dan Budaya Kerja Lokal, perusahaan dapat melakukan pendekatan berbasis komunitas dengan memperkuat dialog sosial, kemitraan komunitas, serta program *engagement* yang relevan dengan nilai budaya setempat. Pendekatan ini dapat menurunkan potensi konflik sosial, memperkuat loyalitas, dan meningkatkan *employee attachment*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia Nur Andini, Novianto Eko Nugroho, 2024, Pengaruh Employee Engagement, Reward, Punishment Terhadap Turnover Intention di PT. X, Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Volume 13, Nomor 7, Juli 2024.
- Andi Mardiana, Asrin Saleh, 2021 Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Perspektif Islam, Mutawazin (Jurnal Ekonomi Syariah IAIN Sultan Amai Gorontalo) Volume 2, Nomor 1, April 2021.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Deloitte. (2019). Deloitte Indonesia Perspectives (Issue September). Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/aboutdeloitte/id-about-dip-edition-1-full-en-sep2019.pdf>
- Edison, Emron., dkk. 2016 Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta. Bandung
- Hasibuan, Malayu SP. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing.

- Irwan, A., Anwar, V., & Zaitun, C. (2025). More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 178-195.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The effect of leadership style, work motivation and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642-657.
- irwan, A., Budi, R., Zaitun, C., Asrianto, A., & Azizurrohman, M. (2025). Antecedents and effects of empowering leadership: A regional approach to disengagement and innovation.
- Irwan, A. Tiong,., & P., Adi, Y (2025). Agile Leadership, Digital Transformation, And Employee Performance: The Role Of Work Engagement. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 4(2), 600-623.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. Harvard University Press.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6).
- Najmudin, M., Ginting, Y. M., Azizurrohman, M., Irwan, A., & Baharuddin, S. M. (2026). Automated Agents in Tourism: Service Recovery Satisfaction, Trust, and the Need for Human Interaction. *Services Marketing Quarterly*, 1-20.
- Sugianto, H., Afianto, C., & Mizan, M. M. (2022). *Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja*. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 2(1), 97–108.
- Wicaksana, Arif., & Tahar, Rachman. 2018. “Perumusan Strategi Perusahaan CV. Makmur Duta Usaha Kebumen” Dengan Metode Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT).” *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. 3(1): 10–27.