

Eksplorasi *Work-Life Interface* Karyawan Milenial pada Hotel Berbintang di Bali

I Gusti Ayu Putu Wita Indrayani

Program Studi Manajemen Divisi Kamar, Jurusan Hospitaliti, Politeknik Pariwisata Bali
Jl. Dharmawangsa, Benoa, Kec. Kuta Sel., Kabupaten Badung, Bali 80361

e-mail: wita.indrayani@ppb.ac.id

Received: May, 2022

Revised: June, 2022

Accepted: June, 2022

Abstract

This study aims to identify and explore the perceptions of millennial employees regarding the intersection between personal life and work (work-life interface) during the COVID-19 pandemic. The dominance of millennial workers in the hotel industry in Bali is a challenge for hotel management to identify the factors that contribute to the intention to quit of millennial employees through enriching the domains of personal and work life, which so far have not been widely studied. In-depth interviews with ten informants chosen using a purposive sampling method were used to collect data. The data analysis technique was carried out qualitatively. The data is then triangulated through several methods to meet the rules of qualitative research. The most significant finding in this study is that the work domain can enrich the personal lives of millennial employees. Through work context that is in accordance with the core values of the millennial generation, employees gain reinforcement to be able to carry out personal activities better. Work values can enrich the personal domain if employees have meaningful work, have positive support from the work environment, and if there are growth opportunities to develop their self-capacity.

Keywords: *work-life interface, millennial employees, hospitality*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi persepsi karyawan milenial mengenai persinggungan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (work-life interface) di masa pandemi COVID-19. Dominasi pekerja milenial pada industri perhotelan di Bali menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen hotel untuk menemukan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap intensi berpindah dari karyawan milenial melalui pengayaan domain kehidupan pribadi dan pekerjaan yang selama ini belum banyak diteliti. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap sepuluh orang informan yang ditentukan melalui metode purposive sampling. Teknik analisis data dilakukan secara kualitatif. Data kemudian ditriangulasi melalui beberapa metode untuk memenuhi kaedah dalam penelitian kualitatif. Temuan paling signifikan dalam penelitian ini adalah domain pekerjaan dapat memberi pengayaan terhadap kehidupan pribadi karyawan milenial. Melalui pekerjaan yang sesuai dengan nilai inti generasi milenial, karyawan memperoleh penguatan untuk dapat melakukan aktivitas pribadi dengan lebih baik. Nilai-nilai pekerjaan dapat memperkaya domain pribadi apabila karyawan memiliki pekerjaan yang bermakna,

mendapat dukungan yang positif dari lingkungan kerja, dan adanya peluang bertumbuh untuk mengembangkan kapasitas diri.

Kata Kunci: *keseimbangan hidup-kerja, karyawan milenial, hospitaliti*

1. PENDAHULUAN

Pada perusahaan jasa yang berbasis manusia, seperti hotel, karyawan merupakan suatu sumber daya penting yang dapat mengakselerasi pencapaian berbagai tujuan, misalnya pertumbuhan yang optimal, pengembalian investasi yang cepat, kemampuan untuk bertahan dan unggul dalam persaingan, pelayanan yang berkualitas, serta kepuasan dan loyalitas pelanggan. Keberadaan karyawan handal merupakan elemen yang sangat dibutuhkan untuk dapat memastikan keberhasilan transformasi era 4.0. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, SDM 4.0 berperan sebagai katalisator dalam proses disruptif dalam domain pengelolaan sumber daya manusia (Sivathanu & Pillai, 2018). Untuk itu, mempertahankan karyawan yang handal dan potensial menjadi isu strategis yang menjadi tantangan dalam manajemen SDM 4.0, terutama pada industri pariwisata dan perhotelan.

Esensi penting dalam orientasi internal ketenagakerjaan adalah mempertahankan karyawan yang potensial. Pada organisasi seperti hotel, yang merupakan entitas bisnis berjangka panjang dan berfokus pada pelanggan, mempertahankan karyawan potensial dan memberhentikan karyawan yang tidak berkontribusi positif (separasi karyawan) bagi perusahaan membutuhkan strategi yang harus dipikirkan secara seksama. Mencari pengganti karyawan yang handal dan mempertahankan karyawan yang tidak berpotensi sama-sama merugikan perusahaan. Hal ini dikarenakan proses ini tidak hanya membutuhkan biaya yang tinggi, tetapi juga waktu, tenaga, dan pikiran yang harus dikeluarkan. Menggantikan karyawan yang potensial dan handal membutuhkan investasi finansial satu hingga dua kali lipat dibandingkan gaji pertahun yang diterima (Stewart et al., 2012) karena perusahaan harus merekrut ulang dan mengembangkan talenta yang dimiliki oleh karyawan baru sehingga mendapatkan hasil yang maksimal. Isu *turnover* pada era milenial saat ini dapat diatasi melalui berbagai upaya yang secara proaktif menekankan pada program retensi karyawan.

Pada tahun 2021, komposisi karyawan milenial yang bekerja di sektor pariwisata mencapai 60 persen dari total pegawai yang terdata pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Propinsi Bali. Industri perhotelan sebagai entitas bisnis yang padat karya mengalami perputaran pegawai yang cukup tinggi (Davidson, 2010; Suleiman AlBattat & Mat Som, 2013; Xu et al., 2018). Hal tersebut bahkan juga terjadi di perusahaan *start up* yang diyakini merupakan perusahaan yang lingkungan kerjanya banyak dicari oleh para milenial. Hal ini dikuatkan dengan pendapat yang menekankan bahwa para milenial adalah generasi yang menyukai kebebasan, suka serba cepat, instan, dan digital. Ketika mereka masuk dalam satu perusahaan dan belum tentu mendapatkan apa yang mereka harapkan, mereka bisa frustrasi menghadapinya. Mereka memiliki karakter yang sangat penting bagi kebutuhan tenaga kerja di masa depan, namun rentang perhatian (*attention span*) mereka juga lebih cepat, dan oleh karenanya mereka ingin mencapai posisi dan karir dengan lebih cepat juga. Maka dari itu, agar manajer mampu mempertahankan pegawai milenial yang potensial pada industri pariwisata, khususnya hotel, dapat dilakukan dengan program retensi karyawan dan mengelola intensi berpindah mereka.

Faktor yang mempengaruhi intensi berpindah secara umum dapat dibagi menjadi empat kategori: faktor pribadi, faktor kerja, faktor organisasi, dan faktor lingkungan eksternal (Kim, 2018; L. Sun & Bunchapattanasakda, 2019). Banyak studi tentang perhotelan dan pariwisata telah menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi *voluntarily turnover* dalam konteks pengelolaan tenaga kerja. Beberapa tema muncul untuk menjelaskan intensi berpindah karyawan milenial, seperti peluang promosi, *work-life*

interface/balance, community fit, kohesi kelompok kerja, faktor terkait pemimpin, serta gaji, yang telah ditemukan sebagai anteseden intensi *turnover* karyawan (Qiu et al., 2015). Beberapa variabel yang muncul sebagai anteseden *turnover intention* adalah sifat pekerjaan dan minat karir individu (van Iddekinge et al., 2011, 2018).

Sebagai generasi yang membutuhkan ruang untuk berinovasi, penting untuk memotret persepsi karyawan milenial terhadap *work life interface* agar organisasi dapat memformulasikan strategi retensi yang tepat untuk mempertahankan mereka. *Work-life interface* merupakan konstruk yang menjelaskan persepsi individu terhadap adanya keseimbangan yang terjadi di dalam dirinya ditinjau dari kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Hayman, 2005). Generasi milenial memberi perhatian pada kehidupan sosial mereka dengan teman keluarga sehingga tertarik pada pekerjaan yang dapat memenuhi ebutuhan tersebut (Meier et al., 2010).

Work-life interface adalah istilah umum untuk keseimbangan pekerjaan-kehidupan, konflik, interaksi, interferensi, pengayaan, fasilitasi, dan limpahan. *Work-life interface* ikonseptualisasikan untuk memasukkan fokus negatif (misalnya, konflik pekerjaan-keluarga dan keluarga-pekerjaan) dan positif (misalnya, pekerjaan-keluarga dan keluarga-pekerjaan). Konstruk kunci ini diklasifikasikan ke dalam beberapa kelompok: 1) Konstruksi yang mengukur sisi positif WLI, termasuk pengayaan pekerjaan-keluarga, 2) Konstruksi yang mengukur sisi negatif WLI, termasuk konflik/gangguan pekerjaan-keluarga; 3) Konstruksi yang mengukur keseimbangan kehidupan kerja secara keseluruhan, dan 4) Konstruksi yang mengukur budaya kerja-keluarga

Menurut (Menguc et al., 2013) *work-life interface* memiliki empat dimensi pembentuk. Dimensi pertama adalah WIPL (*Work Interference with Personal Life*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya. Dimensi kedua adalah PLIW (*Personal Life Interference with Work*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja. Dimensi ketiga adalah PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*). Dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan. Dimensi keempat adalah WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, ketrampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan ketrampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Beberapa studi telah dilakukan untuk menguji hubungan antara *work-life interface* dengan intensi berpindah, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Rachmawati et al., 2020; Shoaib et al., 2009) pada akademisi milenial di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life interface* memiliki hubungan yang signifikan dengan intensi berpindah. Namun hasil yang kontradiktif ditemukan oleh Javed et al (2014) dan Nurdin & Rohaeni (2020) yang menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *work-life interface* dengan intensi berpindah. Lebih lanjut diungkapkan dalam penelitian Oosthuizen et al (2016) yang dilakukan di Afrika Selatan bahwa *work-life interface* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap intensi berpindah melalui nilai koefisien beta sebesar 0,100. Dalam penelitian terbaru oleh (Casper et al., 2017), hasil juga menunjukkan bahwa hubungan antara *work-family balance* dan *turnover intention* bernilai lemah dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang belum konsisten antara kedua variabel ini. Inkonsistensi hasil pada penelitian sebelumnya memberikan celah penelitian yang dapat dieksplorasi lebih dalam. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi pekerja milenial, terutama mereka yang masih bekerja pada jasa akomodasi seperti hotel

dan villa, tentang keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan di masa pandemi yang masih berlangsung. Lebih lanjut, penelitian ini juga mencoba untuk mengungkap aspek-aspek *work-life interface* yang berimplikasi pada intensi berpindah mereka.

2. METODE PENELITIAN

Fenomena yang diangkat adalah adanya *turnover* yang tinggi pada masa pandemi *COVID-19* di kalangan karyawan generasi milenial industri pariwisata, terutama di hotel berbintang. Pendekatan (teritori) kualitatif dipilih karena dianggap relevan dengan tujuan penelitian, dimana tujuannya adalah untuk menemukan persepsi karyawan tentang *work-life interface* dan keputusan mereka untuk tetap tinggal atau berpindah ke tempat kerja lain. Unit analisis dalam penelitian ini adalah para pekerja milenial di hotel berbintang yang ditetapkan secara purposif acak (*random purposive sampling*) berdasarkan kriteria: 1) pekerja millennial dengan kelahiran antara tahun 1980 hingga awal 2000, dan 2) bekerja di hotel berbintang (bintang 3, 4, dan 5) di Kawasan Sarbagita (Denpasar, Badung, Gianyar, dan Tabanan).

Data dikumpulkan melalui kuisioner terbuka (*open question questionnaires*) kepada 30 informan yang ditentukan melalui *convenient sampling*. Para informan diberi penjelasan secara mendetail mengenai makna dari masing-masing pertanyaan, sehingga informasi memiliki persepsi yang sama saat pengisian kuisioner. Kemudian dilakukan pendalaman melalui wawancara dengan lima orang informan yang dipilih. Hal ini dilakukan sebagai bentuk triangulasi sumber data sehingga hasil penelitian menjadi lebih valid dan reliabel. Indikator yang digunakan untuk mengukur *work-life interface* dibangun di atas skala konflik kehidupan kerja dari Hayman (2005) yang telah diuji kembali oleh (Agha et al., 2017). Terdapat tiga konstruk yang membentuk variabel ini, yaitu: *Work Interference with Personal Life*, *Personal Life Interference with Work*, dan *Work Personal Life Enhancement*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuisioner terbuka kepada 30 orang karyawan milenial secara daring melalui *google form*. Item pertanyaan diformulasikan berdasarkan dimensi yang ada pada penelitian Hayman (2005). Hasil kuisioner terbuka dianalisis secara seksama untuk memotret persepsi karyawan terhadap dimensi yang diukur. Hasil jawaban informan dicatat dan didokumentasi, diuraikan, dan direka ulang berdasarkan fragmen-fragmen substansi yang relevan.

Informan diminta untuk menggambarkan dan menjabarkan kondisi yang dialami secara jujur terkait dengan dimensi-dimensi yang dieksplorasi pada setiap item pertanyaan. Jawaban informan atas setiap item pertanyaan akan diperiksa silang (*crosscheck*) dengan informan lainnya, sehingga dapat diidentifikasi kata-kata kunci relevan yang digunakan oleh informan untuk merefleksikan persepsi mereka atas pertanyaan tersebut. Dalam penelitian ini, frekuensi kata kunci relevan yang muncul dalam setiap item pertanyaan adalah minimal tiga kali. Apabila kata tersebut muncul tiga kali atau lebih dalam jawaban informan, maka kata tersebut dapat dianalisis lebih lanjut. Ringkasan jawaban informan disajikan dalam penjelasan sebagai berikut:

Tabel 1: Kata Kunci Dampak Pekerjaan terhadap Kehidupan Pribadi
[Sumber: Kuisioner]

No	Item Pertanyaan	Persepsi	Kata Kunci
1	Kehidupan pribadi saya menderita karena pekerjaan	Tidak setuju	Selektif, harapan
2	Pekerjaan saya membuat kehidupan pribadi menjadi sulit	Tidak setuju	Karir

3	Saya mengabaikan kebutuhan pribadi karena pekerjaan	Tidak setuju	Nilai, tuntutan
4	Saya menunda kehidupan pribadi untuk pekerjaan	Tidak setuju	Keselarasan, tuntutan
5	Saya merindukan kegiatan pribadi karena pekerjaan	Tidak setuju	Keseimbangan
6	Saya berjuang untuk menangani pekerjaan dan non-kerja	Tidak setuju	Ekspektasi, tempat kerja
7	Saya tidak senang dengan jumlah waktu untuk kegiatan non-kerja	Tidak setuju	Penting

Konstruksi 1: Interferensi Kerja dengan Kehidupan Pribadi (*Work Interference with Personal Life*). Menurut Hayman (2005), konstruk ini mencakup faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang berdampak pada kehidupan pribadi individu. Ini mengukur dampak pekerjaan pada kehidupan pribadi. Tujuh item yang diukur dengan konstruk ini adalah: 1) Kehidupan pribadi saya menderita karena pekerjaan, 2) Pekerjaan saya membuat kehidupan pribadi menjadi sulit, 3) Saya mengabaikan kebutuhan pribadi karena pekerjaan, 4) Saya menunda kehidupan pribadi untuk pekerjaan, 5) Saya merindukan pribadi kegiatan karena pekerjaan, 6) Saya berjuang untuk menangani pekerjaan dan non-kerja, dan 7) Saya tidak senang dengan jumlah waktu untuk kegiatan non-kerja. Kata kunci yang diidentifikasi untuk menjelaskan konstruksi ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 2: Kata Kunci Dampak Kehidupan Pribadi terhadap Pekerjaan
[Sumber: Kuisisioner]

No	Item Pertanyaan	Persepsi	Kata Kunci
1	Kehidupan pribadi saya menguras energi saya untuk bekerja	Tidak setuju	Tidak mengganggu, interaksi
2	Saya terlalu lelah untuk bekerja secara efektif	Tidak setuju	Batasan, sikap
3	Pekerjaan saya menderita karena kehidupan pribadi saya	Tidak setuju	Profesionalisme, berpikir logis,
4	Sulit bekerja karena masalah pribadi	Tidak setuju	Profesional

Konstruksi 2: Interferensi Kehidupan Pribadi dengan Pekerjaan (*Personal Life Interference with Work*). Hayman (2005) menjelaskan konstruk kedua sebagai dampak atau gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan. Ini mengukur fenomena sebaliknya yaitu dampak kehidupan pribadi pada pekerjaan individu. Empat item yang diukur adalah: 1) Kehidupan pribadi saya menguras energi saya untuk bekerja 2) Saya terlalu lelah untuk bekerja secara efektif 3) Pekerjaan saya menderita karena kehidupan pribadi saya dan 4) Sulit bekerja karena masalah pribadi. Kata kunci yang diidentifikasi untuk menjelaskan konstruksi ini dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 3: Kata Kunci Peningkatan Kehidupan Pribadi dan Pekerjaan
[Sumber: Kuisisioner]

No	Item Pertanyaan	Persepsi	Kata Kunci
1	Kehidupan pribadi saya memberi saya energi untuk pekerjaan saya	Setuju	Bersemangat, keluarga
2	Pekerjaan saya memberi saya energi untuk mengejar aktivitas pribadi	Tidak setuju	Manajemen, waktu kerja

3	Saya memiliki suasana hati yang lebih baik di tempat kerja karena kehidupan pribadi	Setuju	Termotivasi
4	Saya memiliki suasana hati yang lebih baik karena pekerjaan saya.	Setuju	Bangga, jabatan

Konstruksi 3: Peningkatan Kehidupan Pribadi dan Kerja (*Work Personal Life Enhancement*). Konstruksi ketiga menjelaskan bagaimana pekerjaan dan kehidupan pribadi saling meningkatkan. Item membantu memahami dukungan dan peningkatan yang diberikan oleh pekerjaan pada kehidupan pribadi dan sebaliknya. Empat item yang diukur adalah: 1) Kehidupan pribadi saya memberi saya energi untuk pekerjaan saya 2) Pekerjaan saya memberi saya energi untuk mengejar aktivitas pribadi 3) Saya memiliki suasana hati yang lebih baik di tempat kerja karena kehidupan pribadi dan 4) Saya memiliki suasana hati yang lebih baik karena pekerjaan saya. Kata kunci yang diidentifikasi untuk menjelaskan konstruksi ini dapat dilihat pada tabel 3.

Untuk memperoleh penjelasan yang lebih valid mengenai jawaban informan tersebut, maka dilakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap lima orang karyawan yang mewakili empat area yang menjadi lokasi penelitian, yaitu Denpasar (satu orang), Badung (dua orang), Gianyar (satu orang), dan Tabanan (satu orang). Informan kunci ditentukan berdasarkan beberapa kriteria, yaitu berstatus karyawan tetap, masa kerja lebih dari dua tahun, dan sudah menikah.

3.2 Pembahasan

Hasil jawaban informan pada kuisioner terbuka yang dikirimkan menunjukkan bahwa interferensi kehidupan kerja terhadap kehidupan pribadi tidak memiliki konflik yang berarti. Gesekan yang pernah terjadi diantara dua domain ini dapat diatasi oleh para karyawan milenial dan tidak menimbulkan gangguan atau dampak yang negatif yang berkepanjangan. Hal ini dimungkinkan karena para karyawan milenial ini cukup selektif dalam menentukan karir mereka dari awal, sehingga mereka sudah memiliki ekspektasi yang besar atas nilai yang mereka harapkan dapat dipenuhi di tempat kerja. Para informan kunci merupakan karyawan yang sudah menemukan nilai atau manfaat yang mereka cari di tempat kerja. Dengan demikian, mereka mampu menyelaraskan tuntutan dari domain pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dianggap sama-sama esensial.

Hal serupa juga dimungkinkan pada interaksi kehidupan pribadi terhadap kehidupan kerja. Dari hasil jawaban informan pada kuisioner terbuka dan diperkuat oleh hasil wawancara, mereka mengetahui batasan-batasan yang harus diberikan sehingga interaksi antara domain pribadi dan pekerjaan tidak saling mengganggu dan melewati batas yang sudah dibuat. Karyawan milenial adalah pekerja yang cenderung menghindari resiko (*risk aversion*) sehingga mereka akan menarik diri apabila berada pada situasi yang tidak nyaman. Generasi milenial merupakan generasi yang aktif secara sosial dan memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Edukasi relevan yang diterima di institusi pendidikan, ditambah dengan karakteristik *logical thinking* yang umumnya ada pada generasi milenial, dapat membentuk sikap profesionalisme mereka di tempat kerja, sehingga cukup mampu memisahkan kehidupan pribadi dengan kehidupan kerja.

Di sisi lain, dengan konteks pekerjaan yang mereka lakukan saat ini menjadi faktor yang mampu menopang kehidupan pribadi mereka, terutama pada konteks kehidupan sosial. Sebaliknya, kehidupan pribadi mereka juga mampu menstimulus kinerja mereka di tempat kerja. Informan yang diwawancarai menyatakan bahwa domain pekerjaan dan kehidupan pribadi saling menguatkan dan meningkatkan. Kehidupan pribadi memberi mereka energi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka; pekerjaan juga memberi mereka energi untuk dapat mengejar aktivitas pribadi. Hal ini membuat mereka memiliki suasana hati yang lebih baik di tempat kerja karena kehidupan pribadi, begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa manajemen hotel sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan, baik kesejahteraan fisik maupun psikologi. Dari segi *manning system*, hotel berupaya untuk mencari alternatif selain merumahkan karyawan misalnya dengan mengatur jam kerja, jumlah *trainee*, dan *daily worker*. Melalui wawancara ini ditemukan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *work-life interface* yang baik, menunjukkan kecenderungan untuk memiliki *turnover intention* yang lebih rendah dibandingkan karyawan lain yang memiliki persepsi *work-life interface* yang rendah yang menunjukkan hasil sebaliknya. Program *work-life interface* yang ditawarkan hotel yang dirasa sangat mempengaruhi keleluasan karyawan menyeimbangkan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi adalah program *family-friendly benefits*, yang termasuk waktu yang lebih fleksibel, *job sharing*, *telecommunicating* dan lain-lain.

Dari hasil wawancara wawancara yang dilakukan, terdapat beberapa nilai inti pekerjaan yang dianggap penting bagi karyawan milenial. Nilai-nilai inti ini menjadi kontributor signifikan yang memberikan keseimbangan proporsional antara domain pada kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Nilai inti berikut disajikan secara terstruktur mulai dari nilai yang dianggap paling penting (prioritas). Adapun nilai yang dimaksud antara lain:

1) Peluang Pertumbuhan/Pengembangan

Mengingat karakteristik kaum milenial yang menyukai tantangan dan menghindari pekerjaan yang repetitif dan rutin, dengan memberikan kesempatan kepada karyawan milenial untuk dapat menyalurkan ide-idenya akan meningkatkan minat mereka untuk tetap tinggal di perusahaan. Dengan begitu, karyawan akan lebih berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini juga dapat membuat karyawan merasa lebih dihargai dan dapat membuat mereka lebih berkembang. Dengan kesempatan yang diberikan kepada hotel, misalnya mengikuti pelatihan atau diberi kepercayaan untuk menangani *event-event* tertentu, karyawan milenial memiliki kebebasan untuk menggali ide-idenya dan mampu mengungkapkan perasaannya dengan inovasi yang kreatif.

Hal ini juga didukung oleh studi empiris sebelumnya yang menyatakan bahwa karyawan milenial ingin terlibat dalam suatu proyek atau kegiatan di perusahaan sehingga mereka memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang dengan langsung mempraktekkan keahliannya (Baldonado & Spangenburg, 2009). Tulgan (2009) menambahkan bahwa karyawan milenial tidak terlalu memprioritaskan posisinya pada proyek, asalkan dapat berkontribusi secara positif dan pendapat atau idenya dihargai. Tulgan dalam Burkus (2010) mengemukakan bahwa para pemimpin karyawan milenial perlu menunjukkan kinerja yang diharapkan yang dapat ditunjukkan pada setiap pekerjaan agar karyawan milenial dapat belajar secara optimal dengan bimbingan yang tepat. Hal ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Raines (2002) dan Indrayani (2019) bahwa karyawan milenial berorientasi pada tujuan dan pencapaian. Pertimbangan untuk menetapkan proyek ke kelompok karyawan yang dievaluasi sebagai kelompok untuk mencapai tujuan bisa menjadi cara yang efektif.

2) Supervisor/Dukungan *Supervisor*

Supervisor dianggap sebagai wakil dari organisasi. Orang ini memiliki tanggung jawab untuk membimbing dan mengevaluasi kinerja bawahan yang akan dilihat karyawan sebagai indikasi dukungan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan *supervisor* didefinisikan sebagai sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusinya dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Kurtessis et al., 2017). Dukungan *supervisor* diyakini memiliki peran yang sangat penting dalam membantu karyawan mencapai keseimbangan peran pekerjaan dan keluarga (Kelly et al., 2008; Kossek et al., 2011). Dukungan *supervisor* merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi secara informal

(Ahmed et al., 2015; Valcour et al., 2011). Bahkan dukungan supervisor diklaim memiliki peran yang lebih besar dibandingkan dengan adanya kebijakan keseimbangan pekerjaan dan keluarga (*work-life balance policy*) dalam membantu karyawan milenial untuk menyeimbangkan tanggung jawabnya terkait pekerjaan dan sekaligus tanggung jawab keluarganya (McCarthy et al., 2013).

Dukungan *supervisor* merupakan alat yang kuat untuk meningkatkan kualitas kerja yang dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja, persepsi yang lebih baik antara karyawan dan organisasi, dan pengurangan *turnover* di perusahaan (Imran et al., 2020; Nikhil & Arthi, 2020.). Lebih lanjut, ditambahkan pula bahwa karyawan yang memiliki *supervisor* yang suportif cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, komitmen kerja yang lebih kuat, loyalitas organisasi, dan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Sesuai dengan penelitian ini, dukungan atasan/atasan berkontribusi dalam meningkatkan semangat kerja karyawan dengan menjadi panutan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Perilaku keteladanan mengacu pada sejauh mana atasan mampu memberikan contoh strategi dan perilaku yang diyakini karyawan dapat mengarahkan pencapaian target kerja yang diharapkan. Dengan demikian, pengayaan pada domain kerja juga berdampak pada kehidupan pribadi karyawan milenial.

3) Pekerjaan/Kehadiran yang Bermakna

Karyawan milenial hidup di waktu yang berbeda dengan karyawan generasi X, di mana mereka tumbuh dengan gaya hidup yang unik dan sangat bergantung pada teknologi. Karyawan generasi ini memiliki karakter yang sama sekali berbeda dengan generasi sebelumnya. Karyawan Generasi X memiliki kecenderungan untuk fokus pada satu hal dalam jangka waktu yang lama dan konsisten untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun karyawan milenial justru sebaliknya. Mereka memiliki minat dan kesukaan yang beragam karena menyukai tantangan dan memiliki rasa ingin tahu yang tinggi untuk mengeksplorasi hal-hal baru. Oleh karena itu, mereka jarang hanya fokus pada satu hal untuk waktu yang lama. Melihat fakta tersebut, karyawan milenial ingin memberikan kontribusi positif bagi organisasi meski dilakukan dalam waktu singkat.

Apresiasi lingkungan sekitar atas kinerja mereka akan sangat dihargai karena karyawan ini berusaha mencari peluang untuk terlibat dalam sesuatu yang substansial dan menarik (Albrecht et al., 2021; Hoole & Bonnema, 2015; Kahn & Fellows, 2013). Pilihan karir mereka didorong oleh keinginan mereka. Mereka bergabung dengan suatu organisasi bukan karena mereka harus, tetapi karena mereka ingin (Han et al., 2021; Hoole & Bonnema, 2015). Oleh karena itu, mereka mencari peluang untuk melakukan sesuatu yang berdampak positif bagi organisasi agar kehadiran mereka bermakna di tempat kerja. Untuk dapat meningkatkan kehadiran karyawan milenial yang bermakna di tempat kerja, organisasi dapat mencocokkan tugas pekerjaan karyawan dengan tujuan bisnis (Nolan, 2015). Lebih lanjut disebutkan bahwa dengan menciptakan lapangan kerja penting bagi individu dalam lingkungan yang responsif, karyawan milenial akan lebih berperan aktif dalam menjalankan visi perusahaan.

4) Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya sebatas kemampuannya menjalankan program saja tetapi lebih dari itu. Pemimpin harus mampu melibatkan setiap aspek organisasinya, anggota atau masyarakatnya untuk berperan aktif sehingga mampu memberikan kontribusi positif dalam upaya pencapaian tujuan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dengan pemimpin lainnya, dan bukan merupakan keharusan bahwa gaya kepemimpinan tertentu lebih baik atau lebih buruk dari gaya kepemimpinan lainnya. Apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam bisnis, pemimpin yang efektif memiliki sifat-sifat yang dapat berkontribusi pada

perkembangan bisnis. Seorang pemimpin yang efektif harus terus berinovasi dalam membangun nilai dan aplikasi dalam bisnis, tidak terpaku pada cara konvensional. Selain itu, ia juga harus menginspirasi dan memotivasi semua orang di perusahaan untuk mencapai visi yang ingin mereka bagi bersama. Seorang pemimpin harus menjadi contoh yang baik bagi bawahannya. Hal ini memotivasi karyawan milenial untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.

Karyawan milenial membutuhkan seorang pemimpin yang dapat menginspirasi mereka sehingga mereka dapat memaksimalkan potensi mereka. Gaya kepemimpinan yang cocok untuk perusahaan yang memiliki banyak karyawan milenial adalah kepemimpinan transformasional (Bodenhausen & Curtis, 2016; Sahu et al., 2018; Thisera & Sewwandi, 2018). Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga mereka dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi apa yang mereka harapkan sebelumnya (Kopperud et al., 2014; Liang et al., 2017). Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan untuk meningkatkan kesadaran dan memotivasi karyawan milenial untuk melakukan sesuatu yang melebihi harapan yang mungkin untuk kebaikan kelompok. Karyawan milenial yang dipimpin oleh pemimpin transformasional merasakan rasa percaya, kekaguman, loyalitas, dan rasa hormat terhadap para pemimpin ini, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dari mereka. Mereka harus memperlakukan karyawan sebagai individu dengan kebutuhan dan bakat unik, bukan stereotip generasi. Ini adalah hubungan yang mempertahankan pekerja Milenial.

5) Pengayaan konteks pekerjaan

Work-Life Balance adalah suatu kondisi dimana karyawan mampu mengatur dan membagi antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga, dan tanggung jawab lainnya sehingga tidak ada konflik antara kehidupan keluarga dan karir kerja. Hal ini dapat berdampak pada peningkatan motivasi kerja, produktivitas, dan loyalitas kerja (Deery & Jago, 2015; Gilley & Waddell, 2015; VU, 2020; Wardani & Firmansyah, 2019). Mendapatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor utama yang menentukan tingkat kebahagiaan seorang karyawan dan tingkat retensi suatu organisasi. Hal ini dibuktikan dengan penelitian Jaharuddin & Zainol (2019), di mana laporan tersebut mengungkapkan bahwa karyawan memberikan peringkat keseimbangan kehidupan kerja yang sehat (40%) sebagai alasan utama mengapa mereka akan bertahan di perusahaan mereka saat ini. Menariknya, ini melebihi gaji sebesar 39% dan keamanan kerja sebesar 33%, yang merupakan alasan terbaik kedua dan ketiga, mengapa karyawan memilih untuk tetap bekerja di perusahaan. Sumber ketidakpuasan di tempat kerja di antara karyawan milenial adalah konflik antara harapan keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan bagaimana mereka merasa didukung oleh manajemen di bidang ini (Gilley & Waddell, 2015).

Salah satu strategi untuk menciptakan keseimbangan kehidupan kerja adalah dengan pengayaan konteks pekerjaan dan menawarkan jam kerja yang fleksibel atau dengan alternatif. Karyawan diberi pilihan untuk mulai bekerja lebih cepat atau bekerja lebih lama tetapi dengan jumlah hari kerja yang lebih pendek dalam seminggu. Secara kontekstual. Pekerjaan tidak berubah. Yang berubah adalah teknis melakukan pekerjaan tersebut. Strategi ini telah diterapkan di banyak hotel berbintang, di mana jam kerja adalah sembilan jam per shift, bukan delapan jam kerja. Jadwal kerja yang sangat ketat sudah tidak relevan lagi dengan kondisi ketenagakerjaan saat ini. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya yang mengemukakan bahwa jadwal kerja yang kaku merupakan cara yang diyakini dapat membuat perusahaan cepat kehilangan karyawan milenial (Larasati & Hasanati, 2019; Puspitasari & Darwin, 2021; S. Dayrit & Lacap, 2020; X. Sun et al., 2020)

6) Lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja yang baik merupakan salah satu faktor pendukung produktivitas karyawan milenial yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan tingkat kinerja (Duque et al., 2020; Kundu & Lata, 2017; Rasool et al., 2021). Kondisi lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Distribusi lingkungan kerja tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Antara keduanya harus seimbang, karena lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik mempengaruhi kinerja pegawai. Suatu kondisi lingkungan kerja dianggap sebagai lingkungan yang baik apabila orang-orang di dalamnya dapat melakukan aktivitasnya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Lingkungan yang nyaman saat diusung di era digital kini dapat diimplementasikan dengan pemanfaatan teknologi yang canggih. Pekerjaan tertentu yang sebelumnya dilakukan secara konvensional perlu didesain ulang berbasis teknologi. Selain itu, karyawan milenial akan bekerja lebih efektif dalam situasi kerja yang menyenangkan dan tidak terlalu formal, sehingga lingkungan kerja fisik juga harus diperhatikan. Penataan furnitur, tata ruang, dan desain interior sangat memengaruhi semangat dan semangat karyawan milenial dalam bekerja. Strategi lain yang bisa dilakukan adalah menata ruang kerja dengan format *co-working space* agar para karyawan milenial bisa lebih leluasa berdiskusi dan berbagi ide. Penelitian sebelumnya menekankan pentingnya lingkungan kerja yang menyenangkan dan fleksibel (Hanaysha, 2016; Kossivi et al., 2016; Kumar & Sia, 2012; Kundu & Lata, 2017).

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menemukan bahwa domain pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan milenial yang bekerja di hotel berbintang di Bali tidak memiliki persinggungan konflik yang berdampak negatif antara satu domain dengan lainnya. Karyawan milenial memiliki abilitas untuk memisahkan kedua domain ini pada porsinya masing-masing. Bahkan pada situasi spesifik, kedua domain ini saling berinteraksi dan memberi pengayaan bermakna satu sama lain. Elemen-elemen kehidupan pribadi dapat meningkatkan dan mendukung aktivitas pekerjaan. Di sisi lain, nilai-nilai inti dalam domain pekerjaan dapat memperkaya kehidupan pribadi. Nilai-nilai inti yang dimaksud antara lain peluang pertumbuhan/pengembangan, dukungan *supervisor*, pekerjaan/kehadiran yang bermakna, gaya kepemimpinan, pengayaan konteks pekerjaan, dan lingkungan kerja. Karyawan milenial memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi lainnya di tempat kerja, sehingga generasi milenial memiliki preferensi, orientasi, dan sikap kerja yang sangat berbeda dibandingkan generasi sebelumnya.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap praktik pengelolaan sumberdaya manusia sebagai asset penting dalam organisasi, terutama generasi milenial yang mendominasi angkatan kerja saat ini. Manajemen hotel berbintang diharapkan dapat membentuk sistem kerja yang sesuai dengan nilai-nilai inti yang dianggap berharga bagi generasi milenial. Selain itu, manajemen juga dapat memformulasikan berbagai program dan kebijakan strategis untuk mendukung aktivitas profesional karyawan milenial, dan di saat yang bersamaan dapat memperkaya kehidupan pribadi mereka. Dengan demikian, potensi terbaik dari generasi milenial akan tetap berada dalam organisasi, sehingga berdampak pada penurunan intensi keluar karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agha, K., Tabassum Azmi, F., & Khan, S. A. (2017). *Work-Life Balance: Scale Development and Validation CSR-HRM linkage View project Strategic Human Resource Management View project*.
<https://www.researchgate.net/publication/320960866>

- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes. *Management Research Review*, 38(6), 627–639. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2013-0220>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Bodenhausen, C., & Curtis, C. (2016). Transformational Leadership and Employee Involvement: Perspectives from Millennial Workforce Entrants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 17 (3), 371–387. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.1048920>
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2017). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Davidson, R. J. (2010). Empirical Explorations of Mindfulness: Conceptual and Methodological Conundrums. *Emotion*, 10(1), 8–11. <https://doi.org/10.1037/a0018480>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Duque, L., Costa, R., Dias, Á., Pereira, L., & Santos, J. (2020). New ways of working and the physical environment to improve employee engagement. *Sustainability*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/6759>
- Gilley, A., & Waddell, K. (2015). Manager Behavior, Generation, and Influence on Work-Life Balance: An Empirical Investigation. In *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20 (1).
- Han, S. H., Sung, M., & Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International*, 24(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1744999>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://journals.co.za/doi/abs/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>
- Indrayani, I.G.A.P.W. (2019). Embracing Top Talents Of Millennial Through Employee Retention Program. *International Journal Of Multidisciplinary Educational Research*, 8(7), 413-424.
- Jaharuddin, S., & Zainol, L. N. (n.d.). *The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention*.

- Kahn, W. A., & Fellows, S. (2013). *Employee engagement and meaningful work*. [psycnet.apa.org. https://psycnet.apa.org/record/2012-34174-006](https://psycnet.apa.org/record/2012-34174-006)
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L. A., & Kaskubar, D. (2008). 7 Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 305–349. <https://doi.org/10.1080/19416520802211610>
- Kim, S. (2018). Managing millennials' personal use of technology at work. *Business Horizons*, 61(2), 261–270. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.007>
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø., & ... (2014). Engaging leaders in the eyes of the beholder: On the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self–other agreement. *Journal of Leadership*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051813475666>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace Social Support And Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying The Influence Of General And Work-Family-Specific Supervisor And Organizational Support. *Personnel Psychology*, 64. <http://www.kpchr.org/workplacenetwork/>.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 04(05), 261–268. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kumar, R., & Sia, S. K. (2012). Employee engagement: Explicating the contribution of work environment. *Management and Labour Studies*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0258042x1103700104>
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Larasati, D. P., & Hasanati, N. (2019). The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation. *4th ASEAN Conference on ...* <https://www.atlantispress.com/proceedings/acpch-18/55914441>
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of ...* <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-07-2015-0364/full/html>
- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work-life balance outcomes in Ireland: A multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257–1276. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709189>
- Meier, J., Student Stephen, G. F., Crocker, M., & Professor of Management Stephen, A. F. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. In *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6 (1).

- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296312000264>
- Nikhil, S., & Arthi, J. (n.d.). *Perceived Organisational Support and Work Engagement: Mediation of Psychological Capital-A Research Agenda*. <https://ssrn.com/abstract=3174118>
- Nolan, L. S. (n.d.). *The Roar of Millennials: Retaining Top Talent in the Workplace*.
- Puspitasari, A. S., & Darwin, M. (2021). Effect of Work-Life Balance and Welfare Level on Millennial Employee Performance Through Work Engagement. *International Journal of Science* <http://ijsoc.goacademica.com/index.php/ijsoc/article/view/299>
- Qiu, H., Haobin Ye, B., Hung, K., & York, Q. Y. (2015). Exploring Antecedents of Employee Turnover Intention – Evidence of China’s Hotel Industry. *Journal of China Tourism Research*, 11(1), 53–66. <https://doi.org/10.1080/19388160.2014.908756>
- Rachmawati, A. N. N., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2020). Prioritization of Human Capital Development Strategy of Improving the Bank Performance. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.17358/ijbe.6.3.228>
- Raines, C. (2002). *Managing Millennials*.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & ... (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: the mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of* ... <https://www.mdpi.com/1012248>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- S. Dayrit, J., & Lacap, J. P. (2020). The Influence of Work life balance on Employee engagement among workers in Pampanga. Philippines: A Structural Equation Modelling Approach. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(04), 3095–3112. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i4/pr201420>
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization* https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-12-2014-0243/full/html?fbclid=IwAR3r7WGktYSmlpSZ0y7SjXUvXskq7egp7uwu96WXVz72svE8A_9VqdpIzJ8
- Shoaib, M., Noor, A., Raza Tirmizi, S., & Bashir, S. (2009). *Proceedings 2 nd CBRC*.
- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. In *Human Resource Management International Digest*, 26 (4). 7–11. Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0059>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Barrick, M. R. (2012). Peer-based control in self-managing teams: Linking rational and normative influence with individual and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 435–447. <https://doi.org/10.1037/a0025303>

- Suleiman AlBattat, A. R., & Mat Som, A. P. (2013). Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management*, 8(5). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n5p62>
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human ...* <https://ideas.repec.org/a/mth/ijhr88/v9y2019i1p63-80.html>
- Sun, X., Xu, H., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2020). How do lifestyle hospitality and tourism entrepreneurs manage their work-life balance? *International Journal of Hospitality Management*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102359>
- Thisera, T. J. R., & Sewwandi, E. P. I. (2018). Transformational Leadership and Employee Engagement in Hospitality Sector in Sri Lanka. *Global Journal of Management* <https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2618>
- Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., & Brown, M. (2011). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 588–595. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.002>
- van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., Mackey, J. D., & DeOrtentiis, P. S. (2018). A Meta-Analysis of the Interactive, Additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance. *Journal of Management*, 44(1), 249–279. <https://doi.org/10.1177/0149206317702220>
- van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Putka, D. J., & Lanivich, S. E. (2011). Are you interested? A meta-analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1167–1194. <https://doi.org/10.1037/a0024343>
- VU, H. M. (2020). Relationship between Work-Life Balance, Religiosity and Employee Engagement: A Proposed Moderated Mediation Model. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 339–345. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.n10.339>
- Wardani, L. M. I., & Firmansyah, R. (2019). The work-life balance of blue-collar workers: The role of employee engagement and burnout. *Jurnal Psikologi Ulayat* <https://publication.k-pin.org/index.php/jpu/article/view/96>
- Xu, L. da, Xu, E. L., & Li, L. (2018). Industry 4.0: State of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2941–2962. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1444806>