DOI: https://doi.org/10.71312/mrbest.v4i2.771
ISSN: 2987-1875

No Artikel #771
Halaman : 119-135

MRBEST

Media Riset
Bisnis Ekonomi Sains dan Terapan

# PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORKLIFE BALANCE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

**Bella Mutia Durrotun Nafisah[1], Nazifah Husainah[2]**
Universitas Muhammadiyah Jakarta[1,2]

[1] bellamutia09@gmail.com
[2] nazifah.husainah@umj.ac.id

**Informasi artikel**
Diterima :
24 Desember 2025
Direvisi :
15 Januari 2026
Disetujui :
26 Januari 2026

***ABSTRACT***

*The purpose of this study is to determine the effect of employee engagement and work-life balance on job satisfaction and its implications on turnover intention among Generation Z employees in South Tangerang City. This study is a quantitative, associative study using primary data. The sample consisted of 230 Generation Z employees in South Tangerang City. Data were collected by distributing 230 questionnaires directly to respondents via Google Forms. The analysis method used was Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS). The results showed that employee engagement and work-life balance had a positive and significant effect on employee job satisfaction. Meanwhile, employee engagement, work-life balance, and job satisfaction had a negative and significant effect on employee turnover intention. Additionally, job satisfaction mediates the influence of employee engagement and work-life balance on turnover intention among Generation Z employees in South Tangerang City.*

***Keywords*** *: employee engagement, job satisfaction, turnover intention, work-life balance*

## PENDAHULUAN

Persaingan antar perusahaan kini semakin ketat, sehingga sumber daya manusia menjadi aspek krusial dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Di tengah era globalisasi dan kemajuan teknologi yang berkembang dengan cepat, dunia kerja mengalami perubahan besar. Salah satu elemen penting dalam manajemen SDM adalah pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan (*employee engagement*), keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*). Dalam konteks perubahan ini, Generasi Z mulai mendominasi dunia kerja dengan karakter serta nilai-nilai yang khas. Saat ini, banyak perusahaan di wilayah Tangerang

OPEN ACCESS
MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

Selatan memiliki karyawan dari Generasi Z sebagai bagian utama dari tenaga kerja mereka. Menurut data KPU Kota Tangerang Selatan tahun 2024, untuk Pilkada Tangsel untuk gen-Z jumlah Daftar Pemilih Tetap (DPT) berkisar 22,4 persen. Gen-Z sendiri diklasifikasikan orang kelahiran tahun 1997-2012 (Adha, 2024).

Perusahaan yang mempekerjakan karyawan dari Generasi Z dihadapkan pada tantangan tersendiri, mengingat generasi ini memiliki cara pandang dan karakteristik yang berbeda dalam memaknai pekerjaan dan kehidupan. Generasi Z dikenal memiliki perspektif yang tidak sama dengan generasi sebelumnya dalam hal pandangan terhadap dunia kerja dan keseharian hidup. Generasi ini sering dijuluki sebagai "*digital native*" karena tumbuh di era teknologi digital, terbiasa dengan penggunaan ponsel pintar, serta hidup berdampingan dengan kemajuan teknologi komputer dan kemudahan akses internet.

Fenomena masuknya Generasi Z ke dunia kerja menjadi sorotan tersendiri, karena generasi ini cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih rendah terhadap perusahaan. Generasi Z, atau yang sering disebut Gen Z, adalah mereka yang lahir antara tahun 1997 dan 2012. Di tahun 2025, rentang usia Gen Z saat ini berkisar antara 13 hingga 28 tahun. Berdasarkan laporan penelitian dari Deloitte (2022), tercatat adanya gelombang besar pengunduran diri yang dilakukan oleh Generasi Z, di mana sekitar 40% dari mereka yang berusia antara 20 hingga 24 tahun memutuskan untuk keluar dari tempat kerja mereka. Banyak perusahaan menghadapi permasalahan meningkatnya keinginan untuk berpindah kerja (turnover intention) di kalangan karyawan Generasi Z, yang kini menjadi mayoritas dalam angkatan kerja. Turnover intention dipengaruhi oleh dua jenis faktor, yaitu faktor situasional dan faktor individual. Faktor situasional mencakup, antara lain, budaya kerja yang berlaku di perusahaan. Sementara itu, faktor individual meliputi karakteristik demografis karyawan seperti usia, jenis kelamin, status pernikahan, dan tingkat pendidikan.

*Turnover intention* merupakan niat atau keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan baru. Turnover intention terdiri dari tiga aspek utama: pertama, munculnya pikiran untuk resign (thinking of quitting) akibat ketidakpuasan terhadap pekerjaan; kedua, niat untuk mulai mencari pekerjaan lain (*intention to search another job*) sebagai upaya untuk menemukan tempat kerja yang lebih sesuai dengan harapan; dan ketiga, keputusan akhir untuk keluar atau tetap di perusahaan (*intention to quit/stay*), yang didasarkan pada perbandingan keuntungan antara tempat kerja saat ini dan peluang lain. Jika tingkat turnover intention tinggi, perusahaan dapat menghadapi berbagai kerugian, seperti meningkatnya biaya rekrutmen, pelatihan karyawan baru, penurunan produktivitas, serta biaya yang berkaitan dengan proses pemutusan hubungan kerja.

Dari hasil wawancara terhadap dua puluh lima orang karyawan Generasi Z, dapat disimpulkan bahwa tingginya keinginan untuk keluar dari perusahaan (turnover intention) disebabkan oleh tidak terpenuhinya harapan pribadi, rendahnya kepuasan kerja, kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (worklife balance), serta lemahnya rasa keterikatan (employee engagement) terhadap perusahaan maupun sesama rekan kerja. Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki dorongan untuk meninggalkan tempat kerja, sedangkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara, dari 25 orang karyawan ternyata 83,33% yang berkeinginan keluar dari perusahaan, hal ini diduga oleh kepuasa kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor bagi karyawan agar dapat bekerja secara maksimal. Robbins & Judge (2017 hal.170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik

OPEN ACCESS MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

DOI: https://doi.org/10.71312/mrbest.v4i2.771 No Artikel #771
ISSN: 2987-1875 Halaman : 119-135

yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda – beda pula tinggi rendahya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampakyang tidak sama.

Sedangkan menurut Moorhead & Griffin (2013 hal.71) seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan konstribusi positif, dan bertahan diperusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stress yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain. Kepuasan kerja dapat menjadi faktor pendorong meningkatnya kinerja karyawan yang nantinya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja di sebuah perusahaan. Suatu perusahaan akan mendapat timbal balik dalam bentuk keuntungan jika kinerja karyawan meningkat dengan adanya kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat menimbulkan perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam bekerja sehingga dapat memengaruhi *Turnover intention*. Generasi Z, yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap pemenuhan kebutuhan dan keinginan pribadi, cenderung memilih meninggalkan pekerjaan jika merasa tidak mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Kepuasan kerja sendiri merupakan penilaian subjektif dari individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan seberapa besar rasa puas atau tidak puas mereka terhadap pekerjaan yang dijalani.

Kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan, apabila karyawan merasakan kepuasan dalam dalam bekerja, maka akan tercipta suasana yang penuh kebersamaan, memiliki tanggung jawab yang sama, iklim komunikasi yang baik dan juga semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal. Tetapi sebaliknya apabila karyawan tidak merasa puas, maka akan tercipta suasana yang kaku, membosankan, dan semangat tim yang rendah. Banyak usaha yang telah dilaksanakan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Diantaranya adalah dengan melengkapi dan menyiapkan berbagai sarana dan prasarana yang diperlukan karyawan dalam bekerja, memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, pelatihan, *workshop*, dan lain sebagainya. Sejalan dengan teori yang ada, hasil penelitian mengenai kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja pada penelitian Sismawati & Lataruva (2020) yang menunjukan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention.*

Jika melihat faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. *Employee engagement* merupakan salah satu faktor yang diduga mempengaruhi *turnover intention*. *Employee engagement* merupakan kondisi di mana individu terlibat secara aktif, antusias, dan memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan serta lingkungan kerjanya. *Employee engagement* adalah tentang bagaimana mencapai tujuan strategis perusahaan dengan menciptakan sumber daya manusia yang berkembang dan setiap tingkatan mulai dari staf, manajer, maupun eksekutif sepenuhnya diaktifkan dalam pekerjaan mereka sehingga dapat memberikan upaya terbaik.

Fenomena terjadi pada generasi Z di berbagai industri yang di teliti oleh Wahyudi, dkk (2025), yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan Generasi Z berada pada tingkat yang cukup baik, dengan nilai rata-rata sebesar 3,8 dari skala 5. Yang berarti keterlibatan karyawan generasi Z belum maksimal. Faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keterlibatan meliputi fleksibilitas waktu kerja, pengakuan atas kontribusi, dan kesempatan untuk pengembangan karir. Selain itu, ada hubungan positif yang cukup signifikan antara keterlibatan karyawan dan produktivitas. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan Generasi Z.

Sejalan dengan teori yang ada, hasil penelitian mengenai *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pada penelitian Karolina & Saryatmo (2024), Dewi, dkk (2022) serta Chaeria (2024) yang menunjukan *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian mengenai *employee engagement* terhadap *turnover intention* antara Karolina & Saryatmo (2024) dan Zamzamy, dkk (2021) yang menunjukan *employee engagement* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention.*

OPEN ACCESS MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

DOI: https://doi.org/10.71312/mrbest.v4i2.771 No Artikel #771
ISSN: 2987-1875 Halaman : 119-135

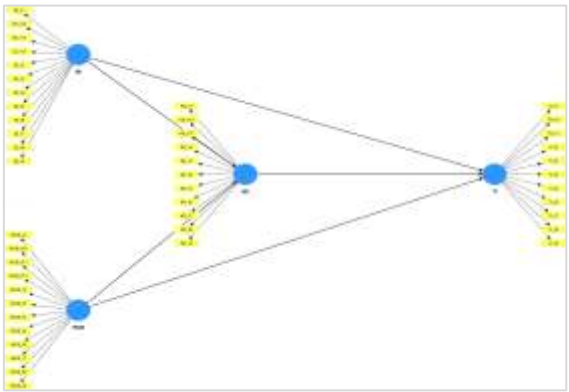
Berikutnya faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention* adalah *worklife balance. Worklife balance* adalah suatu keseimbangan antara kehidupan pekerjaan atau karir, keluarga, dan tanggung jawab lainnya yang dimana tiap individu harus membagi dan mengatur hal tersebut, sehingga tidak adanya konflik antara kehidupan pribadi dalam pekerjaan maupun kehidupan keluarga. Fleksibilitas, waktu kerja, keluarga, waktu luang, demografi, kesejahteraan, migrasi secara luas memiliki keterkaitan dengan work life balance. Rendahnya kebahagiaan, kepuasan kerja, burnout, dan konflik kehidupan kerja pada karyawan merupakan akibat dari tidak tercapainya work life balance.

Survei menunjukkan bahwa sekitar 62% karyawan di Indonesia lebih memilih bekerja secara hybrid, di mana karyawan dapat memilih antara bekerja secara online maupun offline. Alasan utama dari preferensi ini adalah untuk menghemat biaya transportasi, menghindari kemacetan, dan meningkatkan efektivitas kerja (Pynasthika dan Siahaan, 2024). Fenomena generasi z yang memilih untuk bekerja secara fleksibel semakin meningkat di Indonesia, terutama di tengah perubahan masa peralihan kerja akibat pandemi. Berdasarkan riset, sebanyak 95% generasi z menganggap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (work life balance) sebagai faktor penting dalam memilih pekerjaan. Penelitian lain menunjukkan bahwa sekitar 48% responden generasi z sangat menghargai waktu kerja yang fleksibel, sehingga menunjukkan bahwa individu lebih suka untuk tidak terikat pada jam kerja tradisional dan keharusan untuk hadir di kantor secara fisik (Rosa dan Ramadansyah, 2024).

Lebih dari itu, preferensi generasi Z untuk pekerjaan yang fleksibel didorong oleh kesadaran individu akan pentingnya kesehatan mental dan fisik. Sebanyak 67% dari individu percaya bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi berkontribusi positif terhadap kesehatan mental. Fenomena ini juga terlihat dalam kebangkitan pekerjaan jarak jauh (*remote work*) yang dianggap sebagai pilihan yang lebih menarik oleh banyak pencari kerja, di mana 4.247 percakapan di media sosial membahas topik tersebut dalam beberapa waktu (Rachman, 2024).

Sejalan dengan teori yang ada, hasil penelitian mengenai *worklife balance* terhadap kepuasan kerja pada penelitian Karolina & Saryatmo (2024), Dewi, dkk (2022) serta Chaeria (2024) yang menunjukan *worklife balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian mengenai *worklife balance* terhadap *turnover intention* pada penelitian Karolina & Saryatmo (2024) yang menunjukan *worklife balance* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention.* Oleh karena itu, tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan *worklife balance* terhadap kepuasan kerja dan implikasinya pada *turnover intention* dengan obyek karyawan generasi Z di Kota Tangerang Selatan.

Selanjutnya ditampilkan kerangka berpikir penelitian ini sesuai dengan tujuan yang ingin dicapaipada gambar 1 berikut ini:



**Gambar 1. Model Diagram Jalur**

OPEN ACCESS MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

DOI: https://doi.org/10.71312/mrbest.v4i2.771 No Artikel #771
ISSN: 2987-1875 Halaman : 119-135

Sumber: diolah (2025)

## METODE PENELITIAN

Penentuan sampel dilakukan sesuai pernyataan Hair et al., (2021) yaitu jumlah sampel yang baik berkisar antara 100 – 200 responden dan dapat disesuaikan dengan jumlah indikator yang digunakan pada kuisioner dengan asumsi 5-10 kali jumlah indikator yang ada. Pada penelitian ini jumlah indikator yang digunakan ada sebanyak 46 indikator. Maka dari itu, penelitian ini menggunakan 5 x 46 = 230 sampel. Kemudian, proses pengumpulan data dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada 230 karyawan generasi Z di Kota Tangerang Selatan melalui *google form*.

Sebelum pelaksanaan distribusi, instrumen kuesioner terlebih dahulu melalui tahap uji validitas dan reliabilitas guna menjamin ketepatan serta konsistensi dalam pengukuran variabel. Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode analisis Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS) guna mencapai tujuan penelitian dengan melakukan pengujian outer model, inner model, dan pengujian hipotesis.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 124 responden dengan persentase 54%, sedangkan laki-laki sebanyak 106 responden dengan persentase 46%. Kemudian mayoritas responden dalam penelitian ini adalah berusia 22 sampai 25 tahun yaitu sebanyak 97 responden dengan persentase 42%, diikuti yang berusia 26 sampai 28 tahun sebanyak 77 responden dengan persentase 33%, sedangkan yang berusia 18 sampai 202 tahun sebanyak 56 responden dengan persentase 24%. Selain itu, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah memiliki tingkat pendidikan sarjana strata satu (S1) yaitu sebanyak 87 responden dengan persentase 38%, diikuti tingkat pendidikan Diploma III (D3) yaitu sebanyak 73 responden dengan persentase325% selanjutnya tingkat pendidikan pascasarjana yaitu sebanyak 37 responden dengan persentase 16%, sedangkan tingkat pendidikan SMA yaitu sebanyak 33 responden dengan persentase 14%. Kemudian mayoritas responden dalam penelitian ini adalah berkerja selama kurang dari 2 tahun yaitu sebanyak 117 responden dengan persentase 51%, diikuti berkerja diantara 2 sampai 5 tahun sebanyak 88 responden dengan persentase 38%, sedangkan yang berkerja di atas 5 tahun sebanyak 25 responden dengan persentase 11%.

### *Godness of Fit Outter Model*

*Godness of Fit Outter Model* dilakukan dengan melakukan uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan uji reliabilitas. Tahap uji *Godness of Fit Outter Model* dilakukan pada 230 responden yaitu karyawan generasi Z di wilayah Kota Tangerang Selatan yang merupakan sampel pada penelitian ini.

### Uji Validitas Konvergen

Tahap pertama *Godness of Fit Outter Model* dilakukan dengan melakukan uji validitas konvergen. Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut.

**Tabel 1. Uji Validitas Konvergen**

| Indikator | Outer Loading | Indikator | Outer Loading | Indikator | Outer Loading | Indikator | Outer Loading |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| X1.1 | 0,936 | X2.1 | 0,916 | Y.1 | 0,938 | Z.1 | 0,928 |
| X1.2 | 0,941 | X2.2 | 0,937 | Y.2 | 0,941 | Z.2 | 0,923 |

MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

DOI: https://doi.org/10.71312/mrbest.v4i2.771 No Artikel #771
ISSN: 2987-1875 Halaman : 119-135

| Indikator | Outer Loading | Indikator | Outer Loading | Indikator | Outer Loading | Indikator | Outer Loading |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| X1.3 | 0,921 | X2.3 | 0,951 | Y.3 | 0,913 | Z.3 | 0,912 |
| X1.4 | 0,924 | X2.4 | 0,914 | Y.4 | 0,939 | Z.4 | 0,916 |
| X1.5 | 0,938 | X2.5 | 0,931 | Y.5 | 0,941 | Z.5 | 0,933 |
| X1.6 | 0,938 | X2.6 | 0,950 | Y.6 | 0,889 | Z.6 | 0,937 |
| X1.7 | 0,919 | X2.7 | 0,930 | Y.7 | 0,936 | Z.7 | 0,915 |
| X1.8 | 0,934 | X2.8 | 0,940 | Y.8 | 0,929 | Z.8 | 0,931 |
| X1.9 | 0,916 | X2.9 | 0,933 | Y.9 | 0,927 | Z.9 | 0,934 |
| X1.10 | 0,931 | X2.10 | 0,944 | Y.10 | 0,913 | Z.10 | 0,930 |
| X1.11 | 0,934 | X2.11 | 0,943 | Y.11 | 0,938 | Z.11 | 0,901 |
| X1.12 | 0,934 | X2.12 | 0,939 | | | | |

Sumber: smartpls 4, diolah (2025)

Hasil uji validitas konvergen variabel *employee engagement, worklife balance, turnover intention,* dan kepuasan kerja pada tabel 1 menunjukkan bahwa semua item pernyataan untuk mengambil data mengenai *employee engagement, worklife balance, turnover intention,* dan kepuasan kerja adalah valid, karena memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,7. Hasil ini menunjukan bahwa instrumen penelitian untuk variabel *employee engagement, worklife balance, turnover intention,* dan kepuasan kerja mampu menggambarkan atau mewakili variabel *employee engagement, worklife balance, turnover intention,* dan kepuasan kerja.

**Tabel 2. Uji Validitas Konvergen Seluruh Variabel**

| Variabel | AVE | Batasan | Keterangan |
|---|---|---|---|
| *Employee Engagement* | 0,866 | 0,05 | Valid |
| *Worklife Balance* | 0,875 | 0,05 | Valid |
| *Turnover Intention* | 0,861 | 0,05 | Valid |
| Kepuasan Kerja | 0,854 | 0,05 | Valid |

Sumber: smartpls 4, diolah (2025)

Selain melihat nilai dari *outer loading*, validitas konvergen dapat juga dilihat dari nilai AVE, dimana dikatakan valid jika nilai AVE lebih besar dari 0,5. Hasil uji validitas konvergen pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5. Hasil ini menunjukan bahwa semua instrumen untuk masing-masing variabel dalam penelitian adalah *valid*, sehingga menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu menggambarkan atau mewakili setiap variabel serta yang mendasari setiap variabel.

**Uji Validitas Diskriminan**

**Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan Seluruh Variabel**

| Variabel | *Employee Engagement* | *Worklife Balance* | *Turnover Intention* | Kepuasan Kerja |
|---|---|---|---|---|
| *Employee Engagement* | **0,930** | | | |
| *Worklife Balance* | 0,670 | **0,924** | | |
| *Turnover Intention* | -0,687 | -0,916 | **0,928** | |
| Kepuasan Kerja | -0,082 | 0,555 | -0,514 | **0,936** |

Sumber: smartpls 4, diolah (2025)

MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

DOI: https://doi.org/10.71312/mrbest.v4i2.771 No Artikel #771
ISSN: 2987-1875 Halaman : 119-135

Salah satu pendekatan alternatif dalam menguji validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari nilai Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk terhadap nilai korelasi antar konstruk dalam model. Metode ini dikenal sebagai uji Fornell dan Larcker, yang bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk lebih banyak berbagi varians dengan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Pedoman yang digunakan yaituakar kuadrat AVE *(Fornell-Lacker Creterium)* lebih besar dari korelasi antar konstruk laten. Hasil terlihat pada tabel 3 yang menunjukan bahwa nilai akar AVE (nilai di diagonal utama) lebih besar dari masing-masing korelasi antar variabel latennya (nilai di bawah diagonal utama), sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian lainnya.

**Uji Reliabilitas**

Instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut secara konsisten memberikan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan alat ukur atau untuk mengetahui konsistensi alat ukur jika digunakan untuk mengukur obyek yang sama lebih dari sekali. Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap item pernyataan yang digunakan adalah metode *cronbach alpha* dan *composite reliability* sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas**

| No. | Variabel | *Cronbach's Alpha* | *Composite Reliability* | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| 1. | *Employee Engagement* (X1) | 0,986 | 0,986 | Reliabel |
| 2. | *Worklife Balance* (X2) | 0,983 | 0,983 | Reliabel |
| 3. | *Turnover Intention* (Y) | 0,984 | 0,984 | Reliabel |
| 4. | Kepuasan Kerja (Z) | 0,987 | 0,987 | Reliabel |

Sumber: smartpls 4, diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa hasil nilai *cronbach's alpha* untuk masing-masing variabel dan nilai *composite reliability* untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,7. Sehingga dapat dinyatakan semua instrumen dalam variabel penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas. Kesimpulannya bahwa instrumen penelitian telah dinyatakan validitas dan reliabilitas. Sehingga selanjutnya dilakukan pengujian *goodness of fit inner model*.

***Godness of Fit Inner Model***

*Godness of Fit Inner Model* mengevaluasi hubungan antar konstruk laten, yaitu bagaimana variabel-variabel laten saling mempengaruhi sesuai dengan kerangka teoritis yang diajukan. *Godness of Fit Inner Model* bertujuan untuk mengevaluasi hubungan struktural antar variabel laten yang ditentukan dalam model penelitian. *Godness of Fit Inner Model* diukur menggunakan koefisien determinasi.

**Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

| No. | Variabel | *R Square Adjusted* | Keterangan |
|---|---|---|---|
| 1. | X1 dan X2 terhadap Y | 0,823 | Substansial |
| 2. | X1, X2, dan Y terhadap Z | 0,860 | Substansial |

Sumber: smartpls 4, diolah (2025)

Koefisien determinasi bertujuan untuk menilai besarnya varian yang dijelaskan oleh model. Dari hasil tabel 4.13 diketahui bahwa terdapat dua nilai *R square adjusted*. Untuk nilai *R square adjusted* yang pertama sebesar 0,823 artinya variabel *employee engagement* dan

OPEN ACCESS MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

*worklife balance* mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 82,3% dan sisanya oleh variabel lain di luar model. Nilai *R square adjusted* di atas 0,75 sehingga memiliki pengaruh substansial. Sedangkan untuk nilai *R square adjusted* yang kedua sebesar 0,860 artinya variabel *employee engagement, worklife balance*, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan *turnover intention* sebesar 86% dan sisanya oleh variabel lain di luar model. Nilai *R square adjusted* di atas 0,75 sehingga memiliki pengaruh substansial.

**Hasil Pengujian Hipotesis**

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan banyak variabel laten eksogen, jumlah sampel yang banyak dan memiliki beberapa variabel dengan indikator yang bersifat interval. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 230 responden. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM dengan menggunakan *software* smartPLS 4.

**Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis**

| No | Pengaruh Antar Variabel | Koefisien Jalur | P-Value | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| 1. | X1 -> Z | 0,721 | 0,000 | Positif Signfikan |
| 2. | X2 -> Z | 0,614 | 0,000 | Positif Signfikan |
| 3. | X1 -> Y | -0,302 | 0,000 | Negatif Signfikan |
| 4 | X2 -> Y | -0,206 | 0,000 | Negatif Signfikan |
| 5. | Z -> Y | -0,599 | 0,000 | Negatif Signfikan |
| 6. | X1 -> Z -> Y | -0,432 | 0,000 | Negatif Signfikan (Memediasi) |
| 7 | X2 -> Z -> Y | -0,368 | 0,000 | Negatif Signfikan (Memediasi) |

Sumber: smartpls 4, diolah (2025)

**Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Nilai koefisien jalur *employee engagement* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,721, koefisien bernilai positif artinya meningkatnya *employee engagement* akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan sebaliknya menurunnya *employee engagement* akan menurunkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Nilai koefisien jalur *worklife balance* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,614, koefisien bernilai positif artinya meningkatnya *worklife balance* akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan sebaliknya menurunnya *worklife balance* akan menurunkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya *worklife balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Nilai koefisien jalur *employee engagement* terhadap *turnover intention* sebesar -0,302, koefisien bernilai negatif artinya meningkatnya *employee engagement* akan menurunkan *turnover intention* karyawan di perusahaan sebaliknya menurunnya *employee engagement* akan meningkatkan *turnover intention* karyawan di perusahaan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Nilai koefisien jalur *worklife balance* terhadap *turnover intention* sebesar -0,206, koefisien bernilai negatif artinya meningkatnya *worklife balance* akan menurunkan *turnover intention* karyawan di perusahaan sebaliknya menurunnya *worklife balance* akan meningkatkan *turnover intention* karyawan di perusahaan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya *worklife balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

Nilai koefisien jalur kepuasan kerja terhadap *turnover intention* sebesar -0,599, koefisien bernilai negatif artinya meningkatnya kepuasan kerja akan menurunkan *turnover intention* karyawan di perusahaan sebaliknya menurunnya kepuasan kerja akan meningkatkan *turnover intention* karyawan di perusahaan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

**Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar -0,432 artinya meningkatnya *employee engagement* akan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada penurunan *turnover intention* karyawan di perusahaan, dan sebaliknya menurunnya *employee engagement* akan menurunkan kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan *turnover intention* karyawan di perusahaan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan.

Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung *worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar -0,368 artinya meningkatnya *worklife balance* akan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada penurunan *turnover intention* karyawan di perusahaan, dan sebaliknya menurunnya *worklife balance* akan menurunkan kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan *turnover intention* karyawan di perusahaan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan.

***Employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan**

Hipotesis pertama menguji pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan. Besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan diketahui dari nilai koefisien jalur sebesar 0,721 artinya meningkatnya *employee engagement* akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karena nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga hal ini menujukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti hipotesis pertama yang diajukan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Karolina & Saryatmo (2024), Dewi, dkk (2022) serta Chaeria (2024) yang menunjukan *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tersebut terjadi karena *engagement* meningkatkan pengalaman kerja yang lebih bermakna (*meaningfulness*), perasaan kompeten (*competence*), serta hubungan sosial yang sehat di tempat kerja, yang semuanya merupakan determinan utama kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa *employee engagement* bukan hanya indikator kesejahteraan psikologis di tempat kerja, tetapi juga merupakan prediktor kuat yang meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan melalui mekanisme psikologis, sosial, dan struktural dalam organisasi.

Dapat juga diartikan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat *engagement* yang tinggi yang ditandai dengan energi, dedikasi, serta keterlibatan penuh terhadap pekerjaan, mereka cenderung merasakan makna, penghargaan, dan dukungan yang memadai. Kondisi psikologis ini menciptakan suasana emosional yang positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Pada saat yang sama, kepuasan kerja yang terbentuk dari faktor-faktor seperti kesesuaian tugas, kompensasi yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dan hubungan interpersonal yang sehat juga memberikan ruang bagi *engagement* untuk tumbuh lebih kuat.

Perspektif teori seperti Job Demands–Resources (JD-R) dan Social Exchange Theory menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan serta perlakuan adil dari organisasi memicu

OPEN ACCESS MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

keterlibatan karyawan dan pada akhirnya menguatkan kepuasan mereka. Secara empiris, berbagai penelitian menemukan bahwa *engagement* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi kepuasan kerja juga menjaga stabilitas *engagement* dalam jangka panjang. Hubungan timbal balik ini menghasilkan berbagai implikasi positif, termasuk peningkatan kinerja, penurunan turnover intention, serta penguatan budaya organisasi yang lebih sehat dan produktif.

***Worklife Balance* terhadap kepuasan kerja karyawan**

Hipotesis kedua menguji pengaruh *worklife balance* terhadap kepuasan kerja karyawan. Besarnya pengaruh *worklife balance* terhadap kepuasan kerja karyawan diketahui dari nilai koefisien jalur sebesar 0,614 artinya meningkatnya *worklife balance* akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa *worklife balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karena nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga hal ini menujukkan bahwa *worklife balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti hipotesis kedua yang diajukan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Karolina & Saryatmo (2024), Dewi, dkk (2022) Sismawati & Lataruva (2020)serta Chaeria (2024) yang menunjukan *worklife balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan empiris konsisten menyebutkan bahwa fleksibilitas waktu, pengelolaan beban kerja, dukungan supervisor dalam isu keluarga, serta ketersediaan kebijakan ramah keluarga (*family-friendly policies*) merupakan prediktor penting kepuasan kerja. *Worklife balance* meningkatkan persepsi karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi ini memperkuat sikap positif terhadap pekerjaan, menurunkan stres kerja, dan memperbesar evaluasi afektif yang membentuk kepuasan kerja.

*Worklife balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena *worklife balance* berperan sebagai mekanisme regulasi yang menjaga keberlanjutan energi psikologis karyawan. Dalam perspektif akademik, work–life balance merujuk pada sejauh mana individu mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional tanpa menimbulkan konflik peran. Ketika organisasi menyediakan ruang kerja yang memungkinkan karyawan mengatur waktu, beban, serta ritme kerjanya dengan lebih fleksibel, karyawan mengalami penurunan role conflict dan role overload. Kondisi ini menghasilkan keadaan psikologis yang lebih stabil, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Teori *Work–Family Border Theory* menjelaskan bahwa batas yang jelas dan dapat dinegosiasikan antara domain kerja dan non-kerja membantu karyawan mempertahankan kontrol atas hidupnya. Kontrol ini menciptakan rasa keseimbangan yang memperkuat evaluasi positif terhadap pekerjaan. Sementara itu, *Conservation of Resources Theory* menegaskan bahwa ketika karyawan mampu menjaga keseimbangan hidup–kerja, mereka kehilangan lebih sedikit sumber daya (waktu, energi, afeksi) dan memperoleh lebih banyak peluang pemulihan (*recovery*). Akses terhadap *recovery resources* ini meningkatkan *subjective well-being* karyawan yang kemudian memengaruhi kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, *worklife balance* memengaruhi kepuasan kerja melalui jalur pengurangan konflik peran, peningkatan kontrol personal, serta pemulihan sumber daya psikologis yang memungkinkan karyawan hadir di tempat kerja dengan kondisi yang lebih sehat, tenang, dan produktif.

***Employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan**

Hipotesis ketiga menguji pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan. Besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan diketahui dari nilai koefisien jalur sebesar -0,302 artinya meningkatnya *employee engagement* akan menurunkan *turnover intention* karyawan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan karena

MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga hal ini menujukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini berarti hipotesis ketiga yang diajukan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Zamzamy, dkk (2021), Karolina & Saryatmo (2024), Dewi, dkk (2022), Triningsih & Darma (2022), serta Istamarina & Heriyanti (2025) yang menunjukan *employee engagement* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Temuan empiris secara konsisten menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang *engaged* cenderung memiliki tingkat stres lebih rendah, persepsi dukungan organisasi lebih tinggi, serta hubungan sosial yang lebih baik di tempat kerja, semuanya merupakan faktor yang menurunkan niat untuk resign. Engagement juga meningkatkan persepsi karyawan bahwa pekerjaannya relevan dengan tujuan pribadi dan profesional mereka, sehingga peluang untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih kecil.

Pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* dalam literatur akademik dipahami melalui mekanisme psikologis, afektif, dan sosial yang membentuk kecenderungan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. *Employee engagement* yang mencakup *vigor, dedication, dan absorption,* mewakili kondisi keterikatan positif di mana karyawan merasa terlibat secara penuh dalam pekerjaannya dan memiliki hubungan emosional yang kuat dengan organisasi. Ketika tingkat engagement tinggi, karyawan merasakan pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna, memperoleh dukungan sumber daya yang memadai, dan memiliki pengalaman kerja yang memuaskan. Faktor-faktor ini menurunkan kecenderungan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

Secara teoritis, Job Demands–Resources (JD-R) Model menjelaskan bahwa job resources seperti dukungan supervisor, peluang pengembangan karier, dan feedback konstruktif meningkatkan engagement. Engagement yang tinggi berfungsi sebagai proteksi psikologis terhadap kelelahan dan ketidakpuasan, sehingga mengurangi dorongan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, Social Exchange Theory memandang engagement sebagai respons atas perlakuan positif organisasi. Ketika karyawan merasakan hubungan pertukaran sosial yang adil dan menghargai kontribusinya, mereka mengembangkan komitmen afektif yang kuat. Komitmen ini menekan intention to quit karena karyawan merasa berkewajiban secara moral maupun emosional untuk tetap berada dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa *employee engagement* berfungsi sebagai penahan (*retention force*) yang mengurangi *turnover intention* melalui peningkatan komitmen, penguatan afeksi positif terhadap organisasi, serta penurunan konflik dan tekanan psikologis dalam pekerjaan.

***Worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan**

Hipotesis keempat menguji pengaruh *worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan. Besarnya pengaruh *worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan diketahui dari nilai koefisien jalur sebesar -0,206 artinya meningkatnya *worklife balance* akan menurunkan *turnover intention* karyawan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa *worklife balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan karena nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga hal ini menujukkan bahwa *worklife balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini berarti hipotesis keempat yang diajukan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Barag & Sudarusman (2022), Karolina & Saryatmo (2024), Dewi, dkk (2022), Triningsih & Darma (2022), Sismawati & Lataruva (2020), serta yang menunjukan *worklife balance* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Temuan empiris menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja, manajemen beban kerja yang realistis, dukungan supervisor terhadap isu keluarga, serta kebijakan ramah keluarga (*family-friendly policies*) terbukti menurunkan

OPEN ACCESS MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

*turnover intention* secara signifikan. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka di luar kerja, hubungan emosional dan kepercayaan terhadap organisasi meningkat. Rasa dihargai ini menjadi "jangkar psikologis" yang menahan karyawan untuk tetap tinggal.

*Worklife balance* memiliki pengaruh yang kuat dan konsisten dalam menurunkan *turnover intention*, dan hubungan ini dapat dijelaskan melalui sejumlah mekanisme yang solid. Dalam perspektif ilmiah, *worklife balance* merujuk pada kemampuan karyawan untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional sehingga tidak terjadi ketegangan peran (*role conflict*) maupun kelebihan beban peran (*role overload*). Ketika organisasi menyediakan kebijakan, struktur kerja, serta kultur yang memungkinkan terciptanya keseimbangan tersebut, karyawan mengalami kondisi psikologis yang lebih stabil, stress kerja yang lebih rendah, serta kualitas hidup yang lebih baik. Keadaan ini secara langsung menekan niat untuk meninggalkan pekerjaan.

Dari sudut pandang Conservation of Resources Theory, ketidakseimbangan antara domain kerja dan kehidupan pribadi memaksa karyawan menguras sumber daya penting seperti energi emosional, waktu, dan kapasitas kognitif. Ketika sumber daya ini terkuras terus-menerus, tekanan meningkat, dan turnover intention menjadi respon adaptif. Sebaliknya, *worklife balance* menjaga agar sumber daya tersebut tidak tergerus; karyawan dapat melakukan recovery, mempertahankan kesehatan mental, serta merasa bahwa pekerjaannya tidak "menginvasi" kehidupan pribadinya. Pemulihan ini membuat mereka cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi.

Sementara itu, Work–Family Conflict Theory menjelaskan bahwa konflik peran antara tuntutan kerja dan tuntutan keluarga adalah prediktor utama turnover intention. *Worklife balance* menurunkan konflik tersebut dengan menyediakan batas yang lebih lentur dan dapat dinegosiasikan antara kedua domain, sehingga karyawan merasa memiliki kontrol yang lebih besar atas hidupnya. Kontrol ini menghasilkan sikap positif terhadap pekerjaan dan menurunkan preferensi untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih ramah terhadap kehidupan pribadi.

Secara keseluruhan, *worklife balance* menekan *turnover intention* melalui tiga jalur utama: pengurangan konflik peran, perlindungan sumber daya psikologis, dan peningkatan persepsi dukungan organisasi. Ketika ketiganya bekerja selaras, keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi berkurang secara substansial.

**Kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan**

Hipotesis kelima menguji pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention* karyawan. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan diketahui dari nilai koefisien jalur sebesar -0,599 artinya meningkatnya kepuasan kerja akan menurunkan *turnover intention* karyawan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan karena nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga hal ini menujukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hal ini berarti hipotesis kelima yang diajukan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sismawati & Lataruva (2020) yang menunjukan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Temuan empiris secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki risiko *turnover intention* yang jauh lebih rendah. Kepuasan kerja berperan sebagai "penyangga psikologis" yang mengurangi stres, memperkuat komitmen afektif, dan meningkatkan persepsi bahwa pekerjaan yang dijalani relevan dengan tujuan hidup dan karier mereka. Sebaliknya, ketika kepuasan kerja rendah, karyawan lebih rentan mengalami disengagement, frustrasi, maupun keinginan mencari tempat kerja yang menawarkan pengalaman lebih positif.

OPEN ACCESS MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

DOI: https://doi.org/10.71312/mrbest.v4i2.771 No Artikel #771
ISSN: 2987-1875 Halaman : 119-135

Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang konsisten dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan hubungan ini dipahami luas dalam literatur perilaku organisasi sebagai salah satu mekanisme paling fundamental dalam memprediksi retensi karyawan. Secara akademik, kepuasan kerja merefleksikan evaluasi afektif dan kognitif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kesesuaian tugas, kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, serta peluang pengembangan. Ketika karyawan menilai elemen-elemen tersebut secara positif, mereka mengalami kondisi emosional yang stabil dan nyaman, yang pada akhirnya menurunkan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

Dari perspektif teori, Herzberg's Two-Factor Theory menunjukkan bahwa pemenuhan faktor motivator (misalnya pencapaian, pengakuan, dan kesempatan berkembang) meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memperkuat niat untuk tetap berada dalam organisasi. Sementara itu, Social Exchange Theory menegaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan persepsi karyawan bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil dan suportif. Persepsi ini menghasilkan rasa kewajiban moral dan emosional untuk bertahan, sehingga mengurangi turnover intention. Dalam konteks Affective Events Theory (AET), pengalaman kerja yang positif membentuk emosi yang menyenangkan dan stabil, yang pada gilirannya menekan dorongan untuk mencari pekerjaan alternatif.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai determinan utama *turnover intention* melalui mekanisme afektif (emosi positif), kognitif (evaluasi terhadap pekerjaan), dan sosial (hubungan pertukaran dengan organisasi). Ketika kepuasan kerja tinggi, keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi menurun secara substansial, memperkuat stabilitas tenaga kerja dan efektivitas organisasi.

***Employee engagement* terhadap *turnover intention* dengan dimediasi kepuasan kerja**

Hipotesis keenam menguji pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja karyawan. Besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja karyawan diketahui dari nilai koefisien jalur sebesar -0,432 artinya meningkatnya *employee engagement* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya akan berdampak pada penurunan *turnover intention* karyawan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja karyawan karena nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga hal ini menujukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Fadilah (2019) yang menunjukan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan secara negatif signifikan. *Employee engagement* merupakan konsep yang menggambarkan tingkat keterlibatan, komitmen emosional, dan motivasi karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki engagement tinggi biasanya menunjukkan antusiasme dalam bekerja, dedikasi terhadap tugas, dan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Tingkat engagement yang tinggi memunculkan pengalaman kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, kompeten, dan memiliki kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengalaman positif ini secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, yang merupakan kondisi emosional dan kognitif karyawan terkait perasaan puas atau tidaknya mereka terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

Kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara *employee engagement dan turnover intention*. Secara teoritis, karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi dan niat untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah lebih rentan mengalami stres, kekecewaan, dan ketidakpuasan, yang meningkatkan niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, meskipun employee engagement dapat secara

OPEN ACCESS MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

langsung menurunkan turnover intention, pengaruh ini menjadi lebih kuat dan sistematis ketika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Model mediasi ini memperlihatkan bahwa *engagement* tidak hanya memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan perasaan puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Dari perspektif manajerial, hal ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan *engagement* karyawan (misalnya melalui pengembangan karier, pengakuan prestasi, dan pemberdayaan karyawan) tidak hanya penting untuk meningkatkan motivasi, tetapi juga untuk menurunkan risiko turnover dengan meningkatkan kepuasan kerja sebagai jalur mediasi yang kritis. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani efek positif *engagement* terhadap retensi karyawan, sehingga organisasi dapat mengoptimalkan investasi sumber daya manusia dan menciptakan stabilitas tenaga kerja yang berkelanjutan.

***Worklife balance* terhadap *turnover intention* dengan dimediasi kepuasan kerja**

Hipotesis ketujuh menguji pengaruh *worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja karyawan. Besarnya pengaruh *worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja karyawan diketahui dari nilai koefisien jalur sebesar -0,368 artinya meningkatnya *worklife balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya akan berdampak pada penurunan *turnover intention* karyawan. Selain itu, hasil penelitian menunjukan bahwa *worklife balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja karyawan karena nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga hal ini menujukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sismawati & Lataruva (2020) dan Yuliani & Ekhsan (2024) yang menunjukan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan secara negatif signifikan. *Worklife balance* merupakan konsep yang menunjukkan kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi atau keluarga secara efektif. Teori peran (*role theory*) dan teori stres pekerjaan (*job stress theory*) menyatakan bahwa konflik peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan tekanan psikologis, ketidakpuasan, dan penurunan kesejahteraan secara keseluruhan. Sebaliknya, ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan yang mendukung *worklife balance*, karyawan dapat mengelola tanggung jawab ganda tanpa mengalami tekanan berlebihan, yang pada gilirannya meningkatkan pengalaman kerja yang positif. *Worklife balance* yang baik mencakup fleksibilitas jam kerja, dukungan kebijakan cuti, kerja dari rumah, program kesejahteraan karyawan, dan pengakuan terhadap kebutuhan pribadi, sehingga karyawan merasa dihargai dan mampu memenuhi aspirasi pribadi serta profesional.

Peningkatan *worklife balance* berimplikasi langsung pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh persepsi mereka tentang penghargaan, kesejahteraan, dan kesesuaian antara pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Karyawan yang memiliki *worklife balance* yang memadai cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka merasakan keterpaduan antara peran profesional dan kehidupan pribadi, mengurangi stres, dan memperoleh rasa kontrol atas waktu serta tanggung jawab mereka. Kepuasan kerja ini kemudian menjadi indikator psikologis utama yang menentukan loyalitas karyawan dan keputusan mereka untuk tetap berada dalam organisasi.

Dalam konteks *turnover intention*, kepuasan kerja bertindak sebagai mediator yang krusial. Turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya karena *worklife balance* yang memadai akan lebih kecil kemungkinannya memiliki niat untuk keluar, sedangkan mereka

OPEN ACCESS MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

yang mengalami ketidakseimbangan dan ketidakpuasan cenderung mempertimbangkan opsi keluar. Dengan demikian, *worklife balance* memengaruhi turnover intention tidak hanya secara langsung (misalnya melalui pengurangan konflik peran dan stress) tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut.

Dari perspektif manajerial, model mediasi ini menekankan pentingnya strategi organisasi yang holistik dalam mempertahankan tenaga kerja. Peningkatan *worklife balance* melalui kebijakan fleksibilitas, program kesejahteraan, dan dukungan manajerial yang konsisten tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menurunkan turnover intention. Pendekatan ini mendukung stabilitas organisasi, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, serta mempertahankan talenta kritis. Secara teoritis, model ini memperkuat literatur hubungan antara kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, dan retensi, menunjukkan bahwa *worklife balance* bukan sekadar fasilitas tambahan, melainkan variabel strategis yang memengaruhi keputusan karyawan secara psikologis dan perilaku.

Dengan demikian, hubungan antara *worklife balance*, kepuasan kerja, dan turnover intention menggambarkan jalur mediasi penting yang dapat digunakan organisasi untuk merancang kebijakan retensi yang efektif, memperkuat engagement karyawan, dan membangun organisasi yang sehat secara psikologis serta berkelanjutan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mendapatkan kesimpulan yaitu *employee engagement* dan *worklife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan *employee engagement, worklife balance,* dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Selain itu, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *employee engagement* dan *worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z di Kota Tangerang Selatan.

Saran yang diberikan yaitu organisasi sebaiknya mengembangkan program pemberdayaan karyawan, termasuk pelatihan, mentoring, dan pengembangan karier. Memberikan pengakuan dan penghargaan secara konsisten untuk prestasi karyawan dapat meningkatkan keterikatan emosional dan komitmen, yang selanjutnya memperkuat kepuasan kerja dan menurunkan niat keluar.Memperkuat komunikasi internal agar karyawan memahami tujuan organisasi dan peran mereka, sehingga engagement meningkat secara intrinsik. Selanjutnya, organisasi perlu menyediakan fleksibilitas jam kerja, cuti yang memadai, dan program kerja hybrid atau remote work jika memungkinkan. Menyediakan dukungan bagi karyawan dalam mengelola tanggung jawab keluarga, misalnya program bantuan childcare, konseling, atau layanan kesejahteraan karyawan. Memantau beban kerja agar tidak menyebabkan stres berlebihan, karena ketidakseimbangan kerja-kehidupan pribadi dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan turnover intention. Selain itu, secara periodik melakukan survei kepuasan kerja untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan. Menindaklanjuti hasil survei dengan tindakan konkret, seperti penyesuaian beban kerja, pengembangan karier, dan program kesejahteraan. Menekankan kepuasan kerja tidak hanya dari aspek materi, tetapi juga dari pengakuan, hubungan kerja yang sehat, dan kesempatan berkembang. Sehingga organisasi sebaiknya mengintegrasikan kebijakan *engagement* dan *worklife balance* ke dalam strategi manajemen sumber daya manusia untuk menurunkan turnover intention secara sistematis. Membangun budaya kerja yang menghargai keseimbangan hidup, keterlibatan karyawan, dan penghargaan atas kontribusi individu. Menggunakan data dari survei kepuasan kerja dan engagement sebagai dasar pengambilan keputusan untuk kebijakan retensi dan peningkatan produktivitas. Mengembangkan program retensi yang menargetkan karyawan dengan risiko turnover tinggi, melalui kombinasi peningkatan engagement, dukungan *worklife balance*, dan peningkatan kepuasan kerja.

OPEN ACCESS MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

**REFERENSI**

Adha, S. (2024). 56 Persen DPT Tangsel Gen-Z dan Milenial https://www.radarbanten.co.id/2024/09/24/56-persen-dpt-tangsel-gen-z-dan-milenial/. diakses 5 Mei 2025

Al-Shammari, M., Al-Mamary, Y. H., & Alshammari, F. A. (2022). Exploring the impact of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention: Evidence from healthcare. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(10), 5981. https://doi.org/10.3390/ijerph19105981

Anitha J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63 Issue: 3, 3

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Chaeria, A. A. (2024). Pengaruh Work Life Balance, Employee Engagement, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt Transcosmos Indonesia Wilayah Jakarta. *Journal of Young Entrepreneurs*, *3*(2).

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512.

Dewi, R. S., Setiadi, I. K., & Mulyantini, S. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Employee Engagement dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Kelurahan Kamal Jakarta Barat. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Magister*, *1*(1), 49-62.

Febriansyah, H., & Ginting, P. H. (2020). Tujuh Dimensi employee engagement. Prenada Media.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Reading, MA: Addison-Wesley

Gallup. (2025). How to Improve Employee Engagement in the Workspace. https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx. diakses 20 Juni Tahun 2025

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Huang, T.-C., Ma, H.-Y., & Miao, N.-P. (2017). Toward a model for turnover intention: A psychological contract perspective. Journal of Management & Organization, 23(3), 456–471. https://doi.org/10.1017/jmo.2016.10

Istamarina, S., & Heriyanti, S. S. (2025). Dampak Work Life Balance dan Employe Engagement Terhadap Turnover Intention. *Revenue: Lentera Bisnis Manajemen*, *3*(02), 92-98.

Karolina, N., & Suryatmo, M. A. (2019). Employee Engagement, Work Life Balance, Dan Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z Di Jabodetabek: Peran Mediasi Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, *8*(2), 306-320.

Lina, N. P. I. M. (2019). Analisis Faktor-Faktor Penentu Employee Engagement di PT. ABC Bandung. Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi, 7(2), 108–116. https://doi.org/10.23887/ekuitas.v7i2.17233

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

Poulose, S. (2014). Work life balance: A conceptual review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, *3*(2), 1.

Pynasthika, Q. A., & Siahaan, E. (2024). Menggali Potensi Fleksibilitas : Mengapa Pengaturan Kerja Fleksibel Semakin Penting ?

MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*

https://analisadaily.com/berita/baca/2024/06/03/1052935/menggalipotensi-fleksibilitas-mengapa-pengaturan-kerja-fleksibel-semakin-penting/. diakses 5 Mei 2025

Rachman, F. (2024). Riset: Gaji, Fleksibilitas dan Work Life Balance, Preferensi Gen Z Pilih Pekerjaan. https://validnews.id/ekonomi/riset-gaji-fleksibilitas-dannbspwork-lifebalance-preferensi-gen-z-pilih-pekerjaan. diakses 5 Mei 2025

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.

*Siregar*, S. (*2017*). Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan. Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS (1 ed.). Kencana: Jakarta.

Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). Analisis pengaruh work-life balance dan pengembangan karier terhadap turnover intention karyawan generasi y dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, *9*(2).

Solimun, A., Adji, R. F., Nurjannah. (2017). Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS. Malang: UB Press.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

*Suryani & Hendryadi*. (*2015*). Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi Pada. Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Syariah. Jakarta: Kencana.

Yuliani, & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh Employee Engagement dan Work-life Balance yang di Mediasi oleh Job Satisfaction terhadap Turnover Intention. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, *8*(1), 31-46.

Zamzamy, A. S., Setiadi, I. K., & Nawir, J. (2021, August). Pengaruh Employee Engagement, Budaya Organisasi, dan Work Life Balance terhadap Turnover Intention Guru Secondary Jakarta Islamic School. In *Prosiding BIEMA (Business Management, Economic, and Accounting National Seminar)* (Vol. 2, pp. 205-220).

MRBEST *is licensed under CC BY-SA 4.0*