

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN BEBAN KERJA BERLEBIH  
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DIMEDIASI OLEH KEPUASAN  
KERJA PADA KARYAWAN PT. MANDIRI AGUNG ABADI**



**Oleh:**

Nama : Noermalita Kusumawati  
Nomor Mahasiswa : 21311011  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA**

**2025**

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN BEBAN KERJA BERLEBIH  
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DIMEDIASI OLEH KEPUASAN  
KERJA PADA KARYAWAN PT. MANDIRI AGUNG ABADI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna mendapatkan gelar sarjana strata-1 Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



**Oleh:**

Nama : Noermalita Kusumawati  
Nomor Mahasiswa : 21311011  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA  
2025**

### **SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 16 Juli 2025

Penulis



Noermalita Kusumawati

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN BEBAN KERJA BERLEBIH  
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DIMEDIASI OLEH KEPUASAN  
KERJA PADA KARYAWAN PT. MANDIRI AGUNG ABADI**

Nama : Noermalita Kusumawati

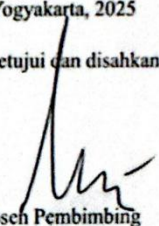
Nomor Mahasiswa : 21311011

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Yogyakarta, 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

  
Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.

15 Jul 2025

# **BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN BEBAN KERJA BERLEBIH TERHADAP  
TURNOVER INTENTION DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT.  
MANDIRI AGUNG ABADI**

Disusun oleh : Noermalita Kusumawati

Nomor Mahasiswa : 21311011

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus  
hari ini, tanggal: Jumat 01 Agustus 2025

Pembimbing TA : Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.  
Penguji : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

## **MOTTO**

“Balasan kebaikan adalah kebaikan pula.”

(QS. Ar-Rahman: 60)

“Be brave, be humble”

## ABSTRAK

Karyawan di industri konstruksi menghadapi tekanan kerja yang tinggi, terutama dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* dan beban kerja berlebih terhadap *turnover intention*, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 135 karyawan PT. Mandiri Agung Abadi sebagai responden. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban kerja berlebih terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* dan berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, dan terbukti memediasi pengaruh *work-life balance* serta beban kerja berlebih terhadap *turnover intention*.

**Kata kunci:** *Work-Life Balance*, Beban Kerja Berlebih, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*

## ABSTRACT

*Employees in the construction industry often face high work pressure, particularly in maintaining a balance between professional duties and personal life. This study aims to examine and analyze the effects of work-life balance and work overload on turnover intention, with job satisfaction as a mediating variable. A quantitative approach was used by distributing questionnaires to 135 employees of PT. Mandiri Agung Abadi. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Squares (PLS).*

*The results of the study show that work-life balance has a significant negative effect on turnover intention and a significant positive effect on job satisfaction. Work overload was found to have a significant positive effect on turnover intention and a significant negative effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction significantly negatively influences turnover intention and is proven to mediate the effect of both work-life balance and work overload on turnover intention.*

**Keywords:** *Work-Life Balance, Work Overload, Job Satisfaction, Turnover Intention*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT berkat rahmat dan hidayahnya kepada penulis. Shalawat serta salam juga kita limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini yang berjudul “PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN BEBAN KERJA BERLEBIH TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. MANDIRI AGUNG ABADI”.

Penulisan tugas akhir skripsi ini ditulis untuk memenuhi syarat kelulusan dalam mendapatkan gelar sarjana pada program studi manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penyelesaian dalam skripsi ini juga tidak terlepas dari bimbingan dan dukungan pihak lain, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat, karunia dan hidayahnya sehingga penulis diberikan kemudahan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini
2. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan kesediaan waktu, tenaga, arahan, dan kepedulian kepada penulis.
3. Seluruh dosen, serta staf karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang bermanfaat bagi penulis.
4. Bapak Wasis Muryanto dan Ibu Narni selaku orang tua penulis yang selalu memberikan doa, dukungan untuk menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.

5. Kakak kandung Arief Kurniawan, Fandy Iswanto, dan Ageng Cahya Kurnia Putri yang selalu memberikan masukan, dukungan semangat serta doa kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.
6. Alifa, Zahwa, Firlita, Weni, Hadi, Mali, Doha selaku sahabat yang selalu menemani dan memberikan dukungan serta membantu penulis dan menghibur dikala penat dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Seluruh teman - teman angkatan 2021 Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
8. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung dalam proses penyelesaian skripsi penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu

Kepada semua pihak yang telah membantu, penulis dapat menyadari tanpa Ridho dan pertolongan dari Allah SWT, serta bantuan, dukungan, motivasi dari segala pihak skripsi ini tidak dapat diselesaikan. Kepada semua yang telah memberikan bantuan dalam penulisan ini, penulis ucapkan banyak terima kasih dan semoga Allah SWT membalas segera kebaikan kalian. Dengan ini hal ini penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan penulis dalam menyusun skripsi ini, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun saya ucapkan terima kasih. Semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat pada kita semua.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN SAMPUL	
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
MOTTO.....	vi
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
BAB I .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	8
1.4 Tujuan Penelitian .....	9
1.5 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II .....	11
2.1 Landasan Teori .....	11
2.1.1 Work-life balance.....	11
2.1.2 Beban Kerja Berlebih.....	18
2.1.3 Kepuasan Kerja .....	25
2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja .....	25
2.1.4 Turnover intention .....	34
2.2 Penelitian Terdahulu.....	39
2.2.1 Hubungan <i>Work-life balance</i> terhadap <i>Turnover intention</i> .....	39

2.2.2 Hubungan beban kerja berlebih terhadap <i>turnover intention</i> .....	42
2.2.3 Hubungan <i>Work-life balance</i> dan kepuasan kerja.....	46
2.2.4 Hubungan Beban kerja berlebih dan kepuasan kerja.....	52
2.2.5 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap <i>turnover intention</i> .....	55
2.2.6 Pengaruh <i>Work-life balance</i> terhadap <i>Turnover intention</i> dimediasi kepuasan kerja.....	58
2.2.7 Pengaruh beban kerja berlebih terhadap <i>turnover intention</i> dimediasi kepuasan kerja.....	62
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	65
2.3.1 Hubungan <i>work-life balance</i> terhadap <i>turnover intention</i> .....	65
2.3.2 Hubungan beban kerja berlebih terhadap <i>turnover intention</i> .....	65
2.3.3 Hubungan beban kerja berlebih terhadap kepuasan kerja .....	66
2.3.4 Hubungan <i>work-life balance</i> terhadap kepuasan kerja .....	67
2.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	68
2.3.6 Peran Mediasi Kepuasan Kerja.....	69
2.4 Model Penelitian.....	70
2.5 Hipotesis Penelitian .....	71
BAB III .....	75
3.1 Pendekatan Penelitian.....	75
3.2 Profil Perusahaan.....	76
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	76
3.3.1 Beban Kerja Berlebih.....	76
3.3.2 <i>Work-life balance</i> .....	77
3.3.3 <i>Turnover intention</i> .....	79
3.3.4 Kepuasan Kerja.....	79
3.4 Populasi dan Sampel .....	80
3.4.1 Populasi.....	80
3.4.2 Sampel .....	81
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	81

3.5.1	Kuesioner .....	81
3.5.2	Metode Pengolahan Data .....	82
3.6	Uji Intrumen Penelitian .....	82
3.6.1	Uji Validitas .....	82
3.6.2	Uji Relibilitas .....	83
3.7	Teknik Analisis Data.....	83
3.7.1	Analisis Statistik Deskriptif .....	83
3.7.2	Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	84
3.7.3	Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	86
BAB IV	.....	88
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian (PT. Mandiri Agung Abadi) .....	88
4.1.1	Profil Perusahaan .....	88
4.1.2	Struktur Organisasi .....	89
4.1.3	Visi & Misi.....	90
4.1.4	Budaya Kerja .....	91
4.2	Statistik Deskriptif.....	92
4.2.1	Usia .....	92
4.2.2	Jenis Kelamin.....	93
4.2.3	Deskripsi Jawaban Responden .....	94
4.3	Hasil & Analisis Data .....	98
4.3.1	<i>Outer Model</i> .....	98
4.3.1.1	Validitas Konvergen .....	99
4.3.1.2	Uji Reliabilitas .....	100
4.3.4	<i>Inner Model</i> .....	100
4.4	Pembahasan Hasil.....	106
4.4.1	Pengaruh dari <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	106
4.4.2	Pengaruh dari beban kerja berlebih terhadap <i>turnover intention</i> .....	109
4.4.3	Pengaruh dari <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	110

4.4.4 Pengaruh dari Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	114
4.4.5 Pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	116
4.4.6 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Turnover intention</i> dimediasi Kepuasan Kerja.....	119
BAB V.....	125
5.1 Kesimpulan.....	125
5.2 Saran.....	128
DAFTAR PUSTAKA.....	130
LAMPIRAN.....	143

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Hubungan Work-life balance terhadap Turnover intention .....	42
Tabel 2. 2 Hubungan beban kerja berlebih terhadap Turnover intention .....	46
Tabel 2. 3 Hubungan Work-life balance dan kepuasan kerja .....	51
Tabel 2. 4 Hubungan Beban kerja berlebih dan kepuasan kerja .....	54
Tabel 2. 5 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover intention .....	58
Tabel 2. 6 Pengaruh Work-life balance terhadap Turnover intention dimediasi kepuasan kerja.....	61
Tabel 2. 7 Pengaruh beban kerja berlebih terhadap Turnover intention dimediasi kepuasan kerja.....	64
Tabel 3. 1 Indikator Penelitian Beban Kerja Berlebih .....	77
Tabel 3. 2 Indikator Penelitian Work-life balance.....	78
Tabel 3. 3 Indikator Penelitian Turnover intention .....	79
Tabel 3. 4 Indikator Penelitian Kepuasan Kerja.....	80
Tabel 4. 1 Responden .....	92
Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden .....	93
Tabel 4. 3 Work Life Balance.....	94
Tabel 4. 4 Beban Kerja Berlebih .....	95
Tabel 4. 5 Turn Over Intention .....	96
Tabel 4. 6 Kepuasan Kerja .....	97
Tabel 4. 7 Outer Loading .....	99
Tabel 4. 8 Uji Reliabilitas.....	100
Tabel 4. 9 Nilai R2 .....	100
Tabel 4. 10 Uji Q-Square .....	101
Tabel 4. 11 Uji Signifikansi Koefisien Hubungan .....	102
Tabel 4. 12 smartPLS Hasil Uji Signifikasi .....	105

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Alur Penelitian.....	70
Gambar 4. 1 Bagan Struktur Organisasi .....	89
Gambar 4. 2 Outer Model .....	98

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Industri konstruksi merupakan salah satu sektor strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, karena berperan penting dalam penyediaan infrastruktur fisik seperti gedung, jalan, jembatan, irigasi atau saluran. Di Indonesia, sektor ini terus menunjukkan kontribusi positif terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), tercatat sebesar 10,79% pada kuartal ketiga tahun 2023 berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS). Pertumbuhan tersebut didorong oleh tingginya kebutuhan akan infrastruktur nasional serta berbagai proyek strategis pemerintah seperti pembangunan Ibu Kota Negara (IKN), jalan tol, dan program perumahan rakyat. Meski demikian, dibalik perkembangan tersebut, industri konstruksi juga dihadapkan pada tantangan serius di bidang sumber daya manusia, khususnya terkait beban kerja yang tinggi, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, serta tingkat kepuasan kerja para karyawan

Namun di balik pencapaian tersebut, sektor konstruksi menghadapi tantangan signifikan, khususnya dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu masalah yang menonjol adalah tingginya beban kerja, kurangnya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta menurunnya kepuasan kerja, yang secara keseluruhan berpotensi meningkatkan niat untuk

mengundurkan diri dari pekerjaan (*turnover intention*). Fenomena ini menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja organisasi, mulai dari terganggunya kelangsungan proyek hingga meningkatnya biaya operasional akibat perekrutan dan pelatihan ulang tenaga kerja baru.

Permasalahan penting yang muncul sebagai akibat dari tingginya beban kerja adalah mengganggu *work-life balance*. Karyawan sering kali merasa kesulitan untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dalam kehidupan pribadi mereka. Ketidakseimbangan ini tidak hanya memengaruhi kualitas hidup, tetapi juga berdampak pada produktivitas kerja dan kepuasan karyawan secara keseluruhan. Industri di Indonesia saat ini berkembang pesat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, terlihat dari banyaknya perusahaan yang berdiri di berbagai sektor. Menurut Greenhaus et al., (2012) menemukan bahwa *work-life balance* terkait dengan kepuasan kerja dan tingkat stres dan kelelahan. Karyawan yang dapat menyeimbangkan waktu untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung mengalami stres dan kelelahan yang lebih rendah ditempat kerja. Mereka percaya bahwa beban kerja yang berkepanjangan adalah faktor penting yang sering menghambat kepuasan kerja dan bahkan dapat menyebabkan lelah. Untuk menjaga kesehatan mental dan kualitas hidup secara keseluruhan karyawan, ini menunjukkan betapa pentingnya menemukan keseimbangan yang tepat.

Beberapa perusahaan di Indonesia telah mulai menyadari pentingnya membantu karyawan menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Penelitian di Indonesia juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat bergantung pada keseimbangan pekerjaan dan kehidupan. Dalam penelitian Dwipa, (2023) menemukan bahwa *work-life balance* meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediator antara *work-life balance* dan kinerja karyawan.

Namun, dibalik kontribusinya terhadap perekonomian nasional, industri konstruksi juga menghadapi tantangan serius dalam hal manajemen sumber daya manusia. Salah satu isu utama adalah beban kerja berlebih yang dialami oleh pekerja. Dalam operasionalnya, PT Mandiri Agung Abadi menuntut ketelitian, efisiensi waktu, dan ketahanan fisik yang tinggi dari para karyawannya. Hal ini menyebabkan intensitas kerja yang tinggi sering kali melampaui batas kerja normal. Menurut UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, jam kerja normal seorang pekerja adalah 40 jam per minggu. Menurut data Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS) tahun 2019, 29,01 % per minggu. Selain itu, sekitar sepertiga pekerja di perkotaan bekerja dengan lebih dari 48 jam per minggu. Namun, kondisi ini membaik pada tahun 2022, ketika jumlah pekerja yang bekerja lebih dari 48 jam per minggu turun

menjadi 26,60 %. Kesehatan karyawan terpengaruh oleh jam kerja yang lama termasuk peningkatan kecemasan, depresi, kelelahan dan kemarahan (Ramadani, 2021).

Contoh beban kerja berlebihan termasuk pekerjaan yang melebihi kemampuan fisik dan mental mereka, jam kerja yang berlebihan, dan ketidakseimbangan antara tanggung jawab kerja dan tanggung jawab pribadi. Karyawan sering merasa tertekan dan tidak mampu mengelola waktu mereka dengan baik karena ekspektasi tinggi dan tuntutan perusahaan yang tidak realistis. Penelitian ini menunjukkan beban kerja yang berlebihan akan menyebabkan stres dan dapat mengurangi kualitas hidup dan kepuasan kerja individu Khan et al., (2021).

Beban kerja berlebihan dipahami sebagai situasi dimana beban pekerjaan yang harus ditangani oleh individu terasa berlebihan dibandingkan dengan waktu, energi, atau kemampuan yang tersedia. Ketika seseorang dihadapkan pada tugas-tugas yang terlalu banyak dan sulit diselesaikan secara efisien, hal ini berpotensi menimbulkan tekanan psikologis yang signifikan. Kondisi semacam ini tidak hanya mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, tetapi juga dapat mengganggu keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi, serta meningkatkan risiko keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. (Baş & Güney, 2022; Hussain et al., 2023)

Beban kerja berkaitan dengan pandangan seseorang tentang jumlah dan beratnya tugas serta tanggung jawab yang perlu diselesaikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi bisa menyebabkan stres, kelelahan, dan mengurangi kepuasan kerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja berperan sebagai faktor penghubung yang mengurangi dampak langsung dari beban kerja dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi terhadap keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. (Gottwald & Lejsková, 2023; Azmi et al., 2021)

Penurunan kepuasan kerja akibat beban kerja tinggi dan *work-life balance* yang buruk menjadi penyebab utama meningkatnya intensi karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Kepuasan kerja yang rendah mencerminkan ketidakpuasan terhadap aspek pekerjaan seperti kondisi lingkungan kerja, penghargaan yang diterima, maupun relasi interpersonal. Karyawan yang merasa tidak dihargai atau tidak nyaman dalam bekerja cenderung memiliki keinginan lebih besar untuk mencari pekerjaan lain (Firli & Kuswinarno, 2024; Sufiyati et al., 2021).

Selain beban kerja yang tinggi dan tekanan waktu dalam industri konstruksi turut memperburuk kondisi psikologis karyawan. Tenggat waktu yang sempit, perubahan instruksi yang mendadak, serta tingginya ketidakpastian proyek menuntut adaptasi cepat dalam situasi kerja yang penuh tekanan. Kondisi ini menciptakan beban mental yang signifikan dan dapat menyebabkan stres

berkepanjangan, kelelahan kronis, hingga burnout apabila tidak ditangani dengan baik. Tekanan semacam ini tidak hanya berdampak pada kesehatan mental dan fisik karyawan, tetapi juga menurunkan tingkat kepuasan kerja serta meningkatkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Creagh et al., 2023; Türkoğlu & Cansoy, 2022).

*Turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk secara sadar mempertimbangkan keputusan meninggalkan organisasi. Fenomena ini muncul sebagai respons terhadap ketidakpuasan, tekanan pekerjaan, atau kondisi kerja yang tidak sesuai dengan harapan. (Anees et al., 2021) menyatakan bahwa beban kerja dan stres berkontribusi langsung terhadap munculnya *turnover intention*, namun tingkat kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tersebut dan menjadi faktor pelindung.

Bagi perusahaan konstruksi, *turnover intention* yang tinggi menjadi tantangan besar karena dapat menyebabkan disrupsi operasional, hilangnya pengetahuan organisasi, serta menurunkan efisiensi tim. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memahami secara komprehensif faktor-faktor yang mendorong *turnover intention* dan mengembangkan strategi untuk mengelolanya.

Beberapa penelitian kemudian ditelusuri untuk mendapatkan kebaruan atau *novelty* penelitian yang dilaksanakan terutama dalam praktik manajemen. Adapun penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilaksanakan adalah

penelitian yang dilakukan oleh Seswandi & Amdanata (2024) yang menemukan bahwa *work-life balance* berdampak langsung pada *turnover intention*, dengan *job satisfaction* sebagai mediator signifikan. Studi di PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang yang dilaksanakan oleh Sismawati & Lataruva (2020) menunjukkan perlunya memperkuat peran *job satisfaction* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *work-life balance* dengan *turnover intention*. Selain itu, penelitian di industri *real estate* oleh Herliana et al., (2021) mengungkap bahwa *work-life balance* dan *job satisfaction* sama-sama berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, memperkuat validitas model *work-life balance* dan kepuasan kerja di berbagai sektor.

Semua studi menggabungkan *work-life balance* dan atau beban kerja serta *turnover intention*, beberapa dengan kepuasan kerja sebagai mediator, namun enggunaan variabel tambahan seperti *job stress*, motivasi sebagai moderator, atau fokus tanpa mediator memberikan perspektif yang berbeda di setiap penelitian, sehingga penelitian ini memiliki titik kebaruan pada mengintegrasikan dua faktor *work-life balance* dan beban kerja berlebih dengan kepuasan kerja sebagai mediator secara simultan.

Berdasarkan penjelasan yang diberikan, penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis secara faktual dampak dari keseimbangan kerja-hidup dan beban kerja terhadap niat berhenti, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel perantara, di kalangan karyawan PT. Mandiri Agung Abadi. Diharapkan hasil

dari penelitian ini bisa memberikan kontribusi yang realistis untuk perusahaan dalam menciptakan suasana kerja yang lebih sehat dan mendukung, serta menjadi dasar teoritis bagi pengembangan penelitian tentang manajemen sumber daya manusia di bidang konstruksi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka terdapat beberapa masalah yang dihadapi karyawan PT Mandiri Agung Abadi. Tingkat kepuasan kerja karyawan rendah karena stres dan kelelahan akibat beban kerja yang berlebihan. Selain itu penting untuk melihat hubungan antara *work-life balance*, beban kerja berlebih, *turnover intention*, dan kepuasan kerja karena karyawan sering kali kurang mampu untuk mengatur waktu antara tanggung jawab pekerjaan mereka, yang berdampak pada kepuasan kerja dan kualitas hidup karyawan. Kondisi ini berpotensi meningkatkan niat untuk keluar dari perusahaan dikalangan karyawan.

## 1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention*?
2. Apakah beban kerja berlebih berpengaruh terhadap *turnover intention*?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah beban kerja berlebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*?
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi *work-life balance*?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi beban kerja berlebih?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja berlebih berpengaruh terhadap *turnover intention*.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja berlebih terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*.
7. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh beban kerja berlebih terhadap *turnover intention*.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan untuk memperluas pengetahuan tentang pengaruh *work-life balance* dan beban kerja berlebih terhadap *turnover intention* dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini dapat memperluas teori kepuasan kerja dan perilaku karyawan di lingkungan kerja yang merupakan topik dalam manajemen sumber daya manusia.

## 2. Bagi Karyawan

Penelitian dapat membantu karyawan memahami dan memperdalam pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia dan cara mengatur *work-life balance* serta bagaimana beban kerja berlebih dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Dengan demikian, karyawan dapat lebih sadar dalam mengelola stres kerja dan meningkatkan kualitas hidup serta kinerja mereka.

## 3. Bagi Akademisi

Penelitian ini menjadi bagi karyawan dan peneliti lain yang tertarik pada topik pengaruh *work-life balance*, beban kerja berlebih, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam pengembangan teori dan pembelajaran di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan kesejahteraan karyawan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Work-life balance*

###### 2.1.1.1 Definisi *Work-life balance*

*Work-life balance* adalah sejauh mana seseorang merasa mampu memenuhi tanggung jawab terhadap pekerjaan dan keluarga secara setara. Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa individu dengan *work-life balance* yang baik cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lebih kecil kemungkinan mengalami kelelahan kerja (*burnout*). Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu munculnya perilaku *quiet quitting*, yaitu kondisi dimana karyawan hanya bekerja sesuai batas minimum tanpa komitmen emosional terhadap pekerjaannya. (Paranamana & Kaluarachchige, 2025)

*Work-life balance* (WLB) adalah upaya individu untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi guna mencapai kesejahteraan fisik dan mental. Menurut penelitian (Silaban & Margaretha, 2021) yang berfokus pada pekerja milenial di Bandung, *work-life balance* yang optimal dapat meningkatkan kepuasan kerja

sekaligus menekan tingkat *turnover* karyawan. Mereka mengungkapkan bahwa perusahaan yang mendukung keseimbangan ini melalui kebijakan seperti fleksibilitas kerja dan jam kerja yang wajar lebih cenderung memiliki karyawan yang loyal dan produktif. Penelitian tersebut menekankan pentingnya peran organisasi dalam menyediakan fasilitas yang mendukung karyawan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

*Work-life balance* (WLB) adalah konsep yang menunjukkan kemampuan individu untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Dalam perspektif perusahaan, *work-life balance* mencakup langkah-langkah untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung fokus karyawan pada tugas mereka. Sementara itu, bagi karyawan, WLB menggambarkan cara mereka mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan keluarga. Tujuan utama dari *work-life balance* adalah menciptakan keseimbangan yang harmonis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik. (Jina Andarista et al., 2024)

Kemampuan seseorang untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan disebut *work-life balance* (WLB). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fahlevi et al., (2020), *work-life balance* memainkan peran penting dalam meningkatkan

kepuasan karyawan dan mendukung kesejahteraan mereka, terutama mereka yang bekerja di bidang perbankan. Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif antara WLB dan produktivitas kerja. Sementara itu, menurut penelitian Irawanto et al., (2021) selama pandemi COVID-19 menunjukkan dampak kerja dari rumah terhadap WLB. Batasan antara kehidupan kerja dan pribadi sering kali menjadi tidak jelas, yang kemudian menyebabkan peningkatan stres akibat tekanan pekerjaan.

#### **2.1.1.2 Indikator *Work-life balance***

Menurut Wardana et al., (2020), definisi *work-life balance* (WLB) dapat diukur dari waktu, keterlibatan, dan kepuasan, indikator ini menjadi struktur penting dalam mengukur keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi:

- a. Waktu: Indikator ini menunjukkan pada distribusi waktu yang seimbang antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Menurut Mahfud et al. (2020), alokasi waktu yang tidak seimbang dapat meningkatkan konflik antara hidup pribadi dan kerja.
- b. Keterlibatan: Indikator ini mengukur seberapa terlibat secara emosional seseorang dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, berdampak pada kesehatan mental seseorang.

- c. Kepuasan: Indikator ini menunjukkan tingkat kepuasan pribadi yang dirasakan seseorang tentang bagaimana mereka berhasil mengimbangi kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka.

Teknologi memiliki peran ganda dalam WLB. Menurut Irawanto et al., (2021), kerja dari rumah selama pandemi memungkinkan fleksibilitas waktu, tetapi juga menyebabkan Batasan yang tidak jelas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Fenomena yang disebut *technostress* adalah ketika penggunaan teknologi yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan psikologis. Akibatnya, kebijakan Perusahaan seperti pembatasan waktu kerja daring diperlukan untuk mengurangi ketidaksepakatan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

(Manivannan et al., 2022) mendefinisikan *work-life balance* sebagai kondisi optimal kesejahteraan seseorang ketika karyawan mampu menata dan menyelaraskan tanggung jawab di dunia kerja dan kehidupan pribadinya. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa tekanan kerja yang tinggi, jam kerja yang tidak menentu, serta tuntutan organisasi dapat mengganggu keseimbangan tersebut, terutama dalam sektor konstruksi. Ketidakseimbangan ini berpotensi menimbulkan gangguan psikologis, penurunan produktivitas kerja, dan keretakan dalam hubungan personal. *Work-life balance* (WLB) menjadi salah satu isu penting dalam dunia kerja karena dampaknya yang signifikan terhadap kesejahteraan individu

dan produktivitas organisasi. Menurut (Faeni et al., 2021), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memainkan peran penting dalam menjaga kesehatan fisik dan mental seseorang, di mana konflik antara keduanya dapat menyebabkan kelelahan emosional. Kebijakan organisasi, seperti fleksibilitas jam kerja atau pemberian hari libur tambahan, terbukti efektif dalam mengurangi tingkat stres karyawan. Disisi lain, Harahap & Ramli (2023) menunjukkan bahwa WLB yang terjaga tidak hanya mendukung peningkatan produktivitas kerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan hidup, khususnya di sektor organisasi non-pemerintah. Temuan ini menegaskan bahwa keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mendorong individu untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada organisasi.

Salah satu solusi pertama yang dapat digunakan adalah penjadwalan kerja yang fleksibel. karyawan dapat mengelola waktu mereka dengan baik dengan menjadwalkan kerja yang fleksibel, yang memungkinkan mereka memenuhi tuntutan perusahaan, pekerjaan, dan kehidupan pribadi mereka tanpa mengalami konflik peran yang signifikan. Sistem kerja *hybrid* atau jam kerja yang dapat disesuaikan memberi karyawan fleksibilitas dalam mengatur waktu mereka sesuai kebutuhan. Menurut (Irawanto et al., 2021), fleksibilitas kerja dapat membantu mengurangi konflik kerja-kehidupan, terutama bagi pekerja muda. Oleh

karena itu, bisnis yang memberikan fleksibilitas jadwal dapat membantu karyawan menghindari tuntutan yang tidak realistis.

*Work-life balance* menunjukkan pada kemampuan individu untuk secara efektif menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian mereka menegaskan bahwa kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) berkontribusi positif terhadap tercapainya *work-life balance* dan kepuasan kerja. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang suportif, fleksibilitas waktu kerja, rasa aman, dan kepuasan kerja dalam pekerjaan menjadi kunci utama dalam mendukung keseimbangan ini. Saat karyawan merasa puas dan nyaman di tempat kerja, mereka cenderung lebih mampu membagi waktu dan energi untuk kehidupan pribadinya (Jayaraman et al., 2023)

Pelatihan Manajemen waktu juga merupakan solusi penting yang dapat membantu karyawan mengelola waktu mereka dengan lebih baik. (Oktavia, 2024) menyatakan bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan manajemen waktu akan lebih mampu menghadapi tekanan dari tuntutan pekerjaan, serta merasakan kesejahteraan yang lebih tinggi. Dengan kemampuan manajemen waktu yang baik, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan lebih efektif dan mengurangi stres yang mungkin terjadi.

Studi terkini menekankan bahwa *work-life balance* bukan sekadar tidak adanya konflik, tetapi juga keberadaan sinergi positif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Alifia & Sholeha (2025) *work-life balance* yang efektif ditandai oleh fleksibilitas kerja, dukungan organisasi, dan strategi manajemen waktu yang memadai. Hal ini sejalan dengan temuan Yuliani et al., (2024) yang menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan dukungan pada keseimbangan hidup karyawan mengalami tingkat *turnover intention* yang lebih rendah.

Selain itu, perkembangan teknologi juga mempengaruhi *work-life balance*. Adelia et al., (2023) menemukan bahwa penggunaan teknologi komunikasi yang berlebihan di luar jam kerja dapat mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya menurunkan kesejahteraan karyawan. Namun, jika dimanfaatkan secara tepat, teknologi justru dapat meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi kerja.

Dengan demikian, *work-life balance* dalam penelitian ini dipahami sebagai persepsi karyawan terhadap kemampuannya mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, yang didukung oleh kebijakan organisasi, fleksibilitas kerja, dan manajemen beban kerja.

Dari berbagai penelitian yang telah dikemukakan, *work-life balance* memiliki keterkaitan dengan, beban kerja berlebih sehingga dapat didefinisikan sebagai kondisi ketika karyawan menerima tuntutan tugas yang terlalu banyak, kompleks, dan tidak sebanding dengan sumber daya atau waktu yang tersedia untuk menyelesaikannya secara efektif. Ketidakseimbangan ini menimbulkan tekanan yang memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, kesehatan mental, serta kehidupan pribadi karyawan..

## **2.1.2 Beban Kerja Berlebih**

### **2.1.2.1 Definisi Beban Kerja Berlebih**

Beban kerja berlebih dijelaskan sebagai persepsi seorang karyawan terhadap beban tugas yang terlalu banyak dan tidak sebanding dengan kemampuan atau sumber daya yang dimiliki untuk menyelesaikannya secara efektif. Ketidakseimbangan ini sering kali menimbulkan tekanan yang tidak hanya berdampak pada performa kerja, tetapi juga pada kehidupan pribadi, seperti meningkatnya konflik antara peran pekerjaan dan keluarga. *Work overload* dalam hal ini dianggap sebagai pemicu stres kerja yang berkontribusi pada turunnya kepuasan individu terhadap pekerjaannya (Baş & Güney, 2022)

Beban kerja mengacu pada tekanan atau tuntutan yang harus dihadapi seseorang dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang

diberikan. Beban kerja ini berhubungan dengan jumlah, tingkat kesulitan, dan pentingnya tugas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Terlalu banyak tugas dapat mempengaruhi kepuasan dalam bekerja serta kesehatan mental seseorang, dan kelebihan beban pekerjaan bisa berdampak pada kinerja dan kesejahteraan individu, terutama di tempat kerja di mana banyak waktu dan tenaga dihabiskan. Karyawan biasanya menerima pekerjaan dari perusahaan atau organisasi mereka, yang bervariasi dalam jumlah dan tingkat kesulitan. (Türkoğlu & Cansoy, 2022)

Menurut (Fransiska & Tupti, 2020) beban kerja dapat terjadi ketika tuntutan yang berlebihan menghalangi karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan kinerjanya. Terlalu banyak pekerjaan yang perlu diselesaikan dapat disebabkan oleh waktu yang terbatas serta kekurangan tenaga kerja di perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan wajib untuk menghitung jumlah pegawai yang dibutuhkan sesuai dengan hasil produksi yang dapat dihasilkan oleh setiap pekerja. Dengan menilai kapasitas kerja, perusahaan dapat menentukan jumlah karyawan yang sesungguhnya diperlukan untuk mencapai sasaran. Tidak hanya beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan produktivitas yang lebih rendah, tetapi juga dapat meningkatkan stres dan risiko pekerja mengalami kelelahan. Perusahaan juga harus memberi karyawan

pelatihan yang memadai agar mereka dapat mengelola tugas mereka dengan lebih efisien.

Beban kerja berlebihan dapat dipahami sebagai tuntutan tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh individu dalam batas waktu tertentu, baik dalam bentuk kuantitas maupun kompleksitas pekerjaan. Menurut (Ismail et al., 2022) peningkatan beban kerja, khususnya selama pelaksanaan kebijakan *work from home*, berkontribusi terhadap timbulnya stres kerja dan penurunan kepuasan kerja, terutama di kalangan pegawai wanita yang menghadapi peran ganda antara pekerjaan dan urusan rumah tangga.

Hussain et al., (2023) Beban kerja berlebihan merujuk pada kondisi dimana pekerja merasa dibebani dengan tugas-tugas dalam jumlah besar yang harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas. Ketika individu menghadapi tekanan seperti ini, mereka cenderung mengalami stres psikologis dan kelelahan emosional yang serius. Beban kerja yang berlebihan tidak hanya menurunkan tingkat kepuasan kerja, tetapi juga meningkatkan potensi munculnya keinginan untuk mengundurkan diri dari organisasi tempat mereka bekerja.

#### **2.1.2.2 Indikator Beban Kerja Berlebihan**

Beban kerja berlebihan dapat dijelaskan melalui beberapa indikator utama yang mempengaruhi individu dalam menyelesaikan

pekerjaan mereka. Indikator tersebut mencakup kuantitatif, kualitatif, dan tekanan waktu.

- d. Kuantitatif: Indikator ini merujuk pada volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Jika pekerjaan sendiri atau waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan pekerjaan ini menjadi terlalu banyak, beban kerja kuantitatif akan tinggi. Beban kerja kuantitatif yang tinggi dapat menyebabkan stres dan penurunan produktivitas. (Türkoğlu & Cansoy, 2022).
- e. Kualitatif: Indikator yang kedua ini termasuk tingkat kesulitan atau kompleksitas dari tugas yang dihadapi. Beban kerja kualitatif melibatkan tugas implementasi yang seringkali memerlukan keahlian atau pengetahuan tertentu dan seringkali akan membutuhkan pemikiran kritis, analitis, atau kreativitas yang tinggi.
- f. Tekanan Waktu: Indikator ini dihubungkan dengan jumlah waktu yang diperlukan atau kesegeraan untuk menyelesaikan pekerjaan. Tekanan waktu yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan kinerja yang kurang optimal. Tekanan waktu yang tinggi bahkan bisa membuat orang lelah mental atau fisik. (Creagh et al., 2023)

Beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu. Menurut Putri & Krisnadewi, (2024) beban kerja meliputi tidak hanya jumlah tugas yang

ditugaskan, tetapi juga tingkat kesulitan, tenggat waktu, dan kapasitas setiap orang untuk menyelesaikannya. Para karyawan sering kali merasa tertekan untuk mencapai standar akademik dan harapan dari lingkungan kerja yang profesional. Beban kerja terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu beban fisik, mental, dan emosional. Setiap dimensi memiliki sifat dan tantangan unik yang dapat mempengaruhi individu secara beragam. Berikut adalah pengertian dari masing-masing dimensi tersebut:

- g. Beban fisik: Beban ini meliputi aktivitas tubuh yang membutuhkan banyak energi, seperti tegak dalam waktu yang lama, mengangkat beban berat, bekerja di lingkungan yang tidak sesuai kenyamanan tubuh.
- h. Beban mental: Beban ini termasuk tingkat usaha pikiran yang diperlukan untuk memahami informasi, membuat keputusan, atau menyelesaikan masalah yang sulit.
- i. Beban emosional: Beban emosional dialami oleh individu ketika mereka perlu mengatur emosi, seperti saat menghadapi konflik atau bekerja dalam tim dengan dinamika interpersonal yang menantang. Karyawan kerap merasakan tekanan emosional akibat tuntutan tinggi yang diberikan oleh atasan atau pelanggan.

Yalçın *et al.* (2025) mengemukakan bahwa persepsi terhadap tingginya beban kerja berperan besar dalam meningkatkan tingkat

kelelahan emosional (*burnout*) di kalangan tenaga keperawatan, terutama selama pandemi COVID-19. Beban kerja yang dimaksud mencakup tekanan emosional dalam merawat pasien dalam jumlah besar, kurangnya sumber daya manusia, serta minimnya dukungan organisasi. Studi ini menegaskan pentingnya strategi manajerial untuk mengurangi beban kerja sebagai upaya perlindungan terhadap kesejahteraan tenaga kesehatan dan untuk meningkatkan kepuasan serta ketahanan kerja di masa krisis.

### **2.1.2.3 Dampak Beban Kerja Berlebihan**

Beban kerja yang berlebihan dapat memberikan dampak negatif pada kesehatan mental dan kinerja individu. Menurut (Muslihati et al., 2023) menyatakan bahwa karyawan yang dibebani tugas berat seringkali menunjukkan gejala stres, seperti gangguan tidur atau kelelahan emosional. Dampak dari beban kerja berlebih ini juga mencakup:

- j. *Burnout*: Kondisi ini ditandai dengan kelelahan emosional, penurunan semangat kerja, serta pengurangan pencapaian pribadi yang dapat mempengaruhi kesehatan jangka panjang.
- k. Peningkatan stres: Beban kerja yang berlebihan dapat meningkatkan stres, yang berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental individu.

- l. Kinerja dan motivasi: Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja individu akibat kelelahan fisik dan mental.
- m. Kelelahan mental dan fisik: Beban kerja yang berat dapat membuat individu merasa kelelahan, baik secara fisik maupun mental, yang pada akhirnya akan mengurangi produktivitas dan kualitas kerja mereka.
- n. Kepuasan kerja: Beban kerja yang tinggi sering kali berbanding terbalik dengan tingkat kepuasan kerja, yang dapat membuat karyawan merasa kurang puas dengan pengalaman mereka.

Beban kerja yang berlebihan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja dan kesejahteraan individu. Dimensi-dimensi beban kerja, seperti beban fisik, mental, dan emosional, dapat mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja mereka. Jika beban kerja tidak dikelola dengan baik, dampak negatif seperti stres, kelelahan, *burnout*, dan penurunan kualitas pekerjaan dapat terjadi

Dapat disimpulkan ketidakseimbangan beban kerja, baik dalam hal jumlah, kompleksitas tugas, tekanan waktu, maupun tuntutan fisik, mental, dan emosional, dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif seperti stres, kelelahan, hingga penurunan kualitas kerja. Maka dari itu,

perusahaan perlu menerapkan strategi pengelolaan beban kerja yang tepat dan terukur agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, produktif, serta mendukung kesejahteraan jangka panjang para karyawannya.

Menurut penelitian yang dilaksanakan oleh Assa (2022) dijelaskan bahwa beban kerja berlebih yang berlangsung terus-menerus berpotensi memicu stres kronis, kelelahan emosional, dan penurunan kinerja. Dalam konteks industri konstruksi, beban kerja berlebih sering muncul akibat tenggat proyek yang ketat, jam kerja panjang, dan koordinasi lintas divisi yang intens. Adapun dalam penelitian ini, beban kerja berlebih diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dalam batas waktu yang tersedia.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berkaitan dengan sejauh mana seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh keselarasan antara harapan dan realitas yang mereka alami. Di bidang transportasi, faktor-faktor seperti lingkungan kerja, manajemen, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat berperan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja. Ketidakpuasan yang berkepanjangan dapat

mengakibatkan tingkat perputaran karyawan yang tinggi serta penurunan efisiensi kerja. (Hnath et al., 2023)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Shojaei Baghini et al., 2024) kepuasan kerja mengacu pada penilaian subjektif yang dilakukan oleh individu terhadap pekerjaan mereka, mencakup perasaan positif atau negatif yang muncul dari pengalaman kerja mereka. Hal ini mencakup berbagai elemen, seperti perasaan terhadap tugas yang dikerjakan, kondisi lingkungan kerja, penghargaan dan kompensasi yang diterima, serta hubungan dengan sesama rekan kerja. Tingkat kepuasan kerja memiliki dampak besar terhadap kinerja individu dan organisasi, serta dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan dan suasana di dalam organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Soleha & Wulandaru (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Dalam konteks perusahaan konstruksi, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh keselamatan kerja, dukungan atasan, dan pengakuan atas kontribusi karyawan.

Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan tentang pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat fisik maupun mental. Menurut penelitian, (Firli & Kuswinarno, 2024) kepuasan kerja berpengaruh besar terhadap performa karyawan. Karyawan yang puas

dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika karyawan puas dengan kondisi tempat kerja dan imbalan yang mereka terima, kinerja mereka akan menjadi lebih maksimal, yang pada akhirnya berdampak positif pada keseluruhan kinerja perusahaan.

Kepuasan kerja adalah faktor penting yang mempengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan di dalam suatu organisasi. Berbagai faktor, yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja, dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan. Setiap faktor memiliki kontribusi yang saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan efisien. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Atmaja, 2022) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal:

- o. Faktor Internal mencakup faktor-faktor pribadi, seperti kepribadian, nilai-nilai pribadi, dan harapan individu. Kepribadian yang positif, kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dengan pekerjaan, serta ekspektasi yang realistis dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan prinsip hidupnya cenderung merasa lebih puas

- p. Faktor Eksternal berkaitan dengan aspek-aspek lingkungan kerja, seperti kebijakan organisasi, kepemimpinan, dan budaya perusahaan. Kebijakan yang adil, kepemimpinan yang mendukung, serta budaya kerja yang kolaboratif dapat menciptakan lingkungan yang baik dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja menurut (Sufiyati et al., 2021) adalah di mana kondisi seorang karyawan merasa aman, nyaman, dan tenang saat menjalankan tugas dan kewajibannya dalam suatu perusahaan. Hal ini tercapai ketika karyawan merasa dihargai, menerima dukungan yang diperlukan, dan memiliki peluang untuk berkembang di tempat kerja. Ketika kepuasan kerja tercapai, karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka kepada perusahaan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Karyawan yang puas cenderung lebih setia dan bersemangat, yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih efisien. Selain itu, kepuasan kerja juga memperkuat hubungan antar sesama karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh gaji, tetapi juga oleh beberapa faktor sebagai berikut:

- q. Lingkungan kerja: lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karena menciptakan rasa nyaman dan aman bagi karyawan. Lingkungan yang kurang mendukung dapat menyebabkan stres, menurunkan semangat kerja, dan pada akhirnya mengurangi tingkat kepuasan kerja.
- r. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kinerja serta kontribusi yang diberikan oleh karyawan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja mereka.
- s. Hubungan Sosial: Suasana sosial yang positif antara karyawan dan rekan kerja lainnya turut menciptakan rasa puas yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Ketiga faktor ini berperan penting dalam menciptakan rasa aman, nyaman, dan dihargai bagi karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Oleh karena itu, pencapaian kepuasan kerja yang optimal dapat menjadi langkah strategis bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi dengan lebih efisien.

Menurut penelitian Alvionita & Marhalinda (2024) definisi kepuasan kerja adalah pada perasaan positif yang dimiliki oleh individu terkait dengan pekerjaan yang mereka lakukan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti jenis tugas, kondisi kerja, kompensasi, interaksi

dengan rekan kerja dan atasan, serta kesempatan untuk berkembang. Hal ini mencerminkan sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan, baik secara material maupun emosional. Kepuasan kerja tercipta ketika pekerjaan memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi karyawan, sedangkan ketidakpuasan muncul apabila harapan tidak tercapai. Kepuasan kerja juga sangat berkaitan dengan kesejahteraan mental dan fisik karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi, produktivitas, dan tingkat kesetiaan mereka terhadap perusahaan.

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja dan motivasi karyawan di tempat kerja. Berbagai aspek yang membentuk kepuasan kerja harus dipandang secara menyeluruh, karena kepuasan yang berasal dari gabungan berbagai aspek dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan berkomitmen. Menurut (Sudanang & Priyanto, 2020), dalam penelitian ini kepuasan kerja dibagi menjadi empat aspek utama yang saling mendukung, yaitu aspek psikologis, sosial, fisik, dan finansial, yang dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Aspek Psikologis: Aspek ini berkaitan dengan kondisi mental dan emosional karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini mencakup motivasi yang muncul karena kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, penghargaan yang diberikan atas kinerja yang

baik, serta rasa pemenuhan ketika pekerjaan sesuai dengan minat, bakat, atau kemampuan individu. Faktor seperti rasa percaya diri, kepuasan pribadi, dan kenyamanan psikologis juga turut berperan penting dalam meningkatkan produktivitas

2. Aspek Sosial: Aspek sosial mengacu pada kualitas hubungan antar individu di tempat kerja. Ini mencakup hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, komunikasi yang baik dengan atasan, dan dukungan sosial yang diterima karyawan. Lingkungan kerja yang dibangun dengan interaksi positif dan kerja sama tim dapat memperkuat rasa kebersamaan dan kepemilikan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, aspek sosial juga membantu mengurangi potensi terjadinya konflik antar individu.
3. Aspek Fisik: Aspek ini berhubungan langsung dengan kondisi lingkungan kerja. Elemen-elemen yang termasuk dalam aspek fisik antara lain fasilitas yang disediakan perusahaan, kenyamanan ruang kerja, pencahayaan, suhu ruangan, dan tingkat keamanan tempat kerja. Kesehatan dan keselamatan kerja juga menjadi bagian dari aspek fisik, karena lingkungan yang aman dan nyaman dapat mengurangi stress karyawan dan meningkatkan konsentrasi dalam bekerja.

4. Aspek Finansial: Aspek ini fokus pada kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan. Ini mencakup gaji pokok yang layak, bonus, insentif, tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, dan manfaat lainnya yang memberikan kestabilan keuangan bagi karyawan. Kompensasi yang cukup tidak hanya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, tetapi juga memberikan rasa aman secara ekonomi yang mendukung loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Keempat aspek ini memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang menyeluruh. Gabungan dari aspek psikologis, sosial, fisik, dan finansial membentuk dasar untuk menciptakan keseimbangan kerja yang baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kesuksesan perusahaan.

Kepuasan dalam pekerjaan sangat mempengaruhi kinerja para karyawan, baik dengan cara yang menguntungkan maupun merugikan. Menurut (Sutrisno et al., 2022) beberapa manfaat positif dari kepuasan kerja adalah meningkatnya produktivitas, kesetiaan karyawan, serta peningkatan kinerja individu dan kelompok. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaan mereka biasanya menunjukkan semangat yang lebih tinggi dan lebih efisien dalam bekerja, yang pada gilirannya memacu produktivitas. Di samping itu, kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam membangun loyalitas karyawan, di mana mereka yang

merasa puas cenderung untuk tetap tinggal di organisasi, sehingga membantu menurunkan tingkat keluar masuk karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja mendorong peningkatan kinerja individu dan tim, karena hubungan kerja yang lebih baik antara karyawan memperkuat kolaborasi dan meningkatkan hasil kerja tim secara keseluruhan.

Namun, dampak negatif dari kepuasan kerja yang rendah juga dapat sangat merugikan organisasi. (Sutrisno et al., 2022) juga menunjukkan bahwa penurunan kinerja adalah salah satu dampak utama dari ketidakpuasan. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka akan kehilangan semangat dan motivasi, yang pada akhirnya berpengaruh pada rendahnya produktivitas. Selain itu, ketidakpuasan kerja sering kali berujung pada *turnover* yang tinggi, karena karyawan yang merasa tidak puas cenderung mencari peluang pekerjaan lain di luar perusahaan. Hal ini meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan. Ketidakpuasan kerja juga dapat memicu konflik internal, yang merusak hubungan antar karyawan dan menghambat kerja sama tim, menciptakan suasana kerja yang tidak harmonis dan mengganggu produktivitas organisasi.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja, motivasi, dan kesejahteraan karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, baik yang bersifat internal

maupun eksternal, saling terkait dan memberikan kontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, efisien, dan harmonis. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti lingkungan kerja, kompensasi yang adil, hubungan sosial yang positif, serta kesempatan untuk berkembang. Ketika kepuasan kerja tercapai secara optimal, karyawan cenderung lebih termotivasi dan menunjukkan loyalitas yang tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien

#### **2.1.4 Turnover intention**

##### **2.1.4.1 Definisi *turnover intention***

*Turnover intention* merujuk pada niat atau kecenderungan seseorang untuk keluar dari pekerjaannya dalam waktu dekat. Konsep ini menggambarkan kondisi psikologis ketika individu mulai menimbang kemungkinan untuk berhenti bekerja karena berbagai alasan, seperti pengalaman kerja yang kurang menyenangkan, tekanan dalam organisasi, maupun persepsi negatif terhadap prospek karir di tempat kerja saat ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Abbas et al., (2021) menunjukkan bahwa niat untuk berhenti merupakan reaksi terhadap akumulasi tekanan di lingkungan kerja. Tekanan tersebut dapat berupa beban kerja yang

berlebihan, praktik ketidakadilan seperti nepotisme, hingga dinamika politik organisasi yang tidak sehat.

Sementara itu, Lantican (2021) menegaskan bahwa walaupun sebagian karyawan menunjukkan loyalitas terhadap profesi mereka munculnya *turnover intention* menandakan ketidakpuasan terhadap aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan. Ketidakpuasan tersebut bisa bersumber dari beban kerja yang tidak seimbang, minimnya dukungan dari organisasi, atau kurangnya penghargaan atas kontribusi individu. Dengan kata lain, loyalitas terhadap profesi tidak selalu menghalangi terbentuknya niat untuk meninggalkan pekerjaan jika kondisi kerja tidak mendukung.

*Turnover intention* digambarkan sebagai suatu proses psikologis yang berkembang secara bertahap. Proses ini mencakup fase awal berupa ketidakpuasan, kemudian diikuti oleh pencarian informasi terkait peluang kerja lainnya, hingga akhirnya berujung pada keputusan tegas untuk mengundurkan diri (Anees et al., 2021)

*Turnover intention* merujuk pada kecenderungan psikologis seseorang untuk secara sadar dan sukarela mengakhiri keterikatan kerjanya dengan suatu organisasi. Istilah ini menggambarkan niat perilaku yang muncul sebelum keputusan pengunduran diri benar-benar terjadi. Menurut (Wang et al., 2020), *turnover intention* muncul sebagai bentuk

reaksi mental terhadap kondisi kerja yang dirasakan tidak memadai, yang umumnya dipicu oleh tekanan pekerjaan dan tingkat kelelahan emosional yang tinggi, terutama di sektor pelayanan kesehatan.

Menurut Dodanwala et al., (2023) *turnover intention* adalah kesadaran individu untuk keluar dari tempat kerja dalam waktu dekat. Meskipun belum tentu menjadi keputusan akhir, keinginan ini menunjukkan kemungkinan besar untuk resign. Karena itu, memahami faktor-faktor penyebabnya menjadi penting agar perusahaan dapat merancang strategi untuk mempertahankan karyawan.

#### 2.1.4.2 Faktor-faktor *turnover intention*

*Turnover intention* merupakan bentuk niat sukarela seorang karyawan untuk meninggalkan organisasinya, yang berperan sebagai prediktor utama dari perilaku resign actual. *Turnover intention* dipandang sebagai perantara yang menghubungkan kondisi psikologis seperti stres dan kepuasan kerja dengan keputusan untuk benar-benar keluar dari tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Yukongdi & Shrestha, 2020) juga menemukan bahwa terdapat tiga faktor psikologis utama yang memiliki pengaruh signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Faktor-faktor tersebut menggambarkan kondisi internal individu dalam menghadapi lingkungan kerja, yakni:

- t. Komitmen afektif: ikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang membuatnya merasa termotivasi untuk bertahan.
- u. Kepuasan kerja: tingkat kenyamanan dan kepuasan yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya.
- v. Stres kerja: tekanan emosional akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan.

Sementara itu, (Chen et al., 2023) menjelaskan bahwa *turnover intention* mencerminkan dorongan batin seorang karyawan khususnya generasi muda untuk mencari pekerjaan alternatif yang lebih selaras dengan aspirasi karir dan ekspektasi personal. Niat ini umumnya muncul

ketika terdapat ketidaksesuaian antara kondisi kerja saat ini dengan kebutuhan individu terhadap perkembangan diri dan pengakuan atas kontribusi yang diberikan.

#### **2.1.4.3 Jenis-jenis *turnover***

*Turnover* diklasifikasikan menjadi dua jenis utama berdasarkan sumber pengambilan keputusannya, yaitu *turnover* sukarela dan tidak sukarela. *Turnover* dapat dibagi ke dalam beberapa kategori berdasarkan penyebab dan sifat kepergian karyawan dari organisasi. *Turnover* dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu:

##### *1. Voluntary Turnover*

*Voluntary Turnover* terjadi ketika keputusan untuk meninggalkan organisasi berasal dari karyawan itu sendiri. Hal ini biasanya didorong oleh alasan pribadi, seperti tidak puas terhadap kondisi kerja, tekanan kerja yang berlebihan, kurangnya peluang pengembangan karier, atau tawaran pekerjaan yang lebih baik dari luar. *Turnover* jenis ini bersifat tidak terduga dan cenderung sulit dikendalikan oleh pihak manajemen, karena bergantung pada persepsi dan keputusan individu (Anees et al., 2021)

##### *2. Involuntary Turnover*

*Involuntary Turnover* adalah bentuk keluarnya karyawan yang diprakarsai oleh organisasi, misalnya karena kinerja karyawan yang

tidak memenuhi standar, restrukturisasi organisasi, atau efisiensi biaya. *Turnover* ini lebih dapat dikendalikan karena menjadi bagian dari kebijakan manajerial dan pertimbangan strategis organisasi (Anees et al., 2021)

#### **2.1.4.4 Teori-teori yang Melandasi *Turnover intention***

##### 1. Teori Keseimbangan Sosial (*Equity Theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa karyawan mengevaluasi keadilan dalam hubungan kerja berdasarkan perbandingan antara kontribusi yang mereka berikan (*input*) dan imbalan yang mereka terima (*output*). Ketidakseimbangan persepsi terhadap keadilan ini mendorong ketidakpuasan yang dapat memicu keinginan untuk keluar dari organisasi (Chen et al., 2023)

##### 2. Teori Komitmen Afektif

Teori ini menekankan pentingnya hubungan emosional antara karyawan dan organisasi. *Affective commitment* yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas dan menurunkan intensi untuk meninggalkan pekerjaan (Yukongdi & Shrestha, 2020). Karyawan yang merasa terikat secara emosional terhadap organisasi cenderung menunjukkan keinginan lebih besar untuk bertahan.

Menurut Herzberg (1959), terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor pemeliharaan (*hygiene factors*)

dan faktor motivasi (*motivators*). Faktor pemeliharaan, yang mencakup kondisi kerja yang baik dan hubungan yang harmonis, berfungsi untuk menghindari ketidakpuasan. Sementara itu, faktor motivasi, seperti tantangan dalam pekerjaan dan penghargaan terhadap pencapaian, berperan dalam meningkatkan kepuasan serta mendorong motivasi kerja. Dalam konteks *turnover intention*, ketidakseimbangan antara faktor hygiene dan motivator dapat menyebabkan karyawan merasa frustrasi dan akhirnya berniat meninggalkan organisasi (Chen et al., 2023)

(Rahman, 2020) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan di tempat lain. Niat tersebut menjadi indikator penting yang dapat memprediksi perilaku keluar pegawai secara nyata. Penelitian itu menemukan adanya hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan niat untuk pergi, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, semakin kecil kemungkinan pegawai untuk meninggalkan perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peranan yang krusial dalam menjaga stabilitas tenaga kerja. Oleh karena itu, perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan memberikan imbalan yang sesuai memiliki kemungkinan lebih besar untuk mempertahankan pegawai serta mengurangi tingkat perputaran karyawan.

*Turnover intention* merupakan keinginan yang sengaja dan dipertimbangkan secara rasional oleh karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela. Proses ini biasanya melibatkan pemikiran tentang resign dan pencarian pekerjaan baru, dan sering kali dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja serta persepsi terhadap risiko yang akan dihadapi setelah keluar (Ladelsky & Lee, 2023)

Dari berbagai penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan yang sadar dan dengan sukarela dari seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan situasional. Berbagai faktor seperti kepuasan dalam pekerjaan, komitmen emosional, tekanan kerja, serta perbedaan antara harapan dan kenyataan di tempat kerja, memiliki peranan penting dalam membentuk niat tersebut. *Turnover intention* juga dipandang sebagai tahap awal sebelum terjadi *turnover* secara nyata, sehingga memahami dan mengelola faktor-faktor yang memicunya menjadi kunci dalam upaya mempertahankan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, adil, dan mendukung kesejahteraan karyawan guna menurunkan niat keluar dan meningkatkan retensi tenaga kerja.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

### 2.2.1 Hubungan *Work-life balance* terhadap *Turnover intention*

#### 2.2.1.1 Jayamanne & Kaluarachchige, (2024)

Penelitian berjudul “*The Effect of Work-life balance and Job Stress on Turnover intention*” oleh Jayamanne & Kaluarachchige, (2024) bertujuan untuk mengetahui bagaimana keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta stres kerja mempengaruhi niat keluar kerja pada perwira militer di Sri Lanka. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk meneliti hubungan antar variabel dalam lingkungan militer yang penuh tekanan.

Metode yang dipakai adalah regresi linier dan analisis korelasi dengan melibatkan 327 perwira militer sebagai responden. Kuesioner digunakan untuk mengukur persepsi mereka tentang *work-life balance*, stres kerja, kepuasan kerja, dan niat keluar kerja. Analisis data bertujuan melihat pengaruh langsung dan peran mediasi kepuasan kerja.

Hasilnya mengungkapkan bahwa *work-life balance* dan stres kerja secara signifikan mempengaruhi *turnover intention*, tetapi kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan. Penelitian ini menyoroti pentingnya pengelolaan keseimbangan hidup dan tekanan kerja untuk

mengurangi niat keluar dalam organisasi dengan tekanan tinggi seperti militer.

#### 2.2.1.2 Pei et al., (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Pei et al., (2025) penelitian berjudul “*The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Work-life balance and Pay and Reward Towards Employees’ Turnover intention in Food and Beverage Industry Malaysia*”, meneliti berbagai faktor yang mempengaruhi niat keluar karyawan di industri makanan dan minuman di Malaysia, sektor dengan tingkat pergantian karyawan yang tinggi.

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode regresi linier berganda, analisis korelasi, dan analisis faktor. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 400 karyawan di industri tersebut, dengan fokus pada variabel *job satisfaction*, *organizational commitment*, *work-life balance*, dan kompensasi.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa setiap variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat untuk keluar, dengan keseimbangan kerja-hidup dan tingkat kepuasan kerja sebagai faktor yang paling berpengaruh. Peneliti merekomendasikan agar organisasi membangun suasana kerja yang mendukung keseimbangan

antara pekerjaan dan kehidupan serta meningkatkan komitmen organisasi guna mengurangi angka karyawan yang resign.

### 2.2.1.3 Adriano & Callaghan, (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Adriano & Callaghan, (2020) yang berjudul “*Work-life balance, Job Satisfaction and Retention: Turnover intentions of Professionals in Part-Time Study*” oleh Adriano dan Callaghan mengeksplorasi pengaruh konflik *work-life balance* terhadap niat keluar kerja pada profesional yang menempuh studi paruh waktu di Afrika Selatan, suatu konteks yang menggabungkan pekerjaan dan studi malam.

Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan aplikasi *Hayes's Process* untuk menguji peran mediasi dan moderasi variabel seperti kepuasan kerja, stres, dukungan sosial, usia, dan jumlah anak tanggungan. Sampel penelitian adalah para profesional yang kuliah malam di sebuah universitas di Gauteng.

Hasil menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi sebagian pengaruh konflik *work-life balance* terhadap *turnover intention*, tetapi efek ini juga dipengaruhi oleh faktor moderator seperti tingkat stres dan dukungan sosial. penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan

kontekstual untuk mendukung karyawan yang menggabungkan pekerjaan dan studi.

Tabel 2. 1 Hubungan terhadap *Turnover intention*

No.	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1.	(Jayamanne & Kaluarachchige, 2024) <i>The Effect of Work-life balance and Job Stress on Turnover intention</i>	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Work-life balance, Work-life balance, Job Stress</i> Variabel Mediator: <i>Job Satisfaction</i>	<i>Work-life balance</i> dan stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> . <i>Job satisfaction</i> tidak berperan sebagai mediator signifikan
2.	(Pei et al., 2025) <i>The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Work-life balance and Pay and Reward Towards Employees' Turnover intention in Food and Beverage Industry Malaysia</i>	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Work-life balance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Pay and Reward</i>	Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . <i>Work-life balance</i> menjadi faktor kunci dalam meningkatkan retensi.
3.	(Adriano & Callaghan, 2020) <i>Work-life balance, Job Satisfaction and Retention: Turnover intentions of Professionals n Part-Time Study</i>	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Work-Life Conflict, (Work-life balance negative)</i> Variabel Mediator: <i>Job Satisfaction</i>	<i>Work-life balance</i> berpengaruh pada <i>turnover intention</i> , dipengaruhi oleh faktor sosial, anak tanggungan, dan stres. <i>Job satisfaction</i> sebagai mediator kontekstual.

## 2.2.2 Hubungan beban kerja berlebih terhadap *turnover intention*

### 2.2.2.1 Hakro et al., (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Hakro et al., (2022) yang berjudul “*Employee Turnover intentions: Investigating the Role of Work Overload, Job Satisfaction, Employee Engagement and Job Stress*”. Dalam penelitian ini, meneliti pengaruh antara beban kerja berlebih dan

stres terhadap intensi keluar kerja, dengan fokus pada perbankan swasta di wilayah Mirpurkhas. Tujuan utama penelitian adalah mengidentifikasi apakah stres kerja memainkan peran mediasi antara beban kerja dan *turnover intention*.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dan *explanatory*. Data diperoleh dari 100 partisipan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *non-probabilitas* dengan pendekatan *convenience* dan *snowball sampling*.

Hasil penelitian membuktikan bahwa baik beban kerja maupun stres kerja secara signifikan mempengaruhi niat karyawan untuk keluar. *Job stress* juga memediasi hubungan antara beban kerja dan *turnover intention* secara positif. Dengan kata lain, jika stres kerja tinggi, dampak negatif dari beban kerja terhadap retensi karyawan menjadi semakin kuat. Oleh karena itu, pengelolaan stres menjadi elemen kunci dalam strategi pengurangan *turnover* di sektor perbankan.

#### 2.2.2.2 Qamarina et al., (2023)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Qamarina et al., (2023) yang berjudul “*The Effects of Perceived Work Overload on Organizational Commitment on Employee Turnover intention in Automotive Industry in*

*Pahang*”. Dalam penelitian ini peneliti meneliti bagaimana persepsi karyawan terhadap beban kerja berlebih dapat mempengaruhi loyalitas mereka terhadap perusahaan dan niat untuk mengundurkan diri, dengan fokus pada sektor otomotif di Pahang, Malaysia. Penelitian ini berangkat dari teori pertukaran sosial yang menjelaskan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi.

Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan alat analisis *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan *SmartPLS* 4.0. Sebanyak 158 responden dari industri otomotif diundang berpartisipasi dalam survei yang terdiri dari pertanyaan tertutup. Penarikan sampel dilakukan secara sukarela melalui pendekatan *non-probabilistik*.

Penelitian menunjukkan bahwa persepsi terhadap beban kerja yang tinggi mengakibatkan menurunnya komitmen terhadap organisasi. Namun, menariknya, komitmen organisasi tidak secara langsung berdampak signifikan terhadap keinginan untuk resign. Artinya, beban kerja memiliki pengaruh besar terhadap *turnover intention*, namun tidak sepenuhnya dimediasi oleh komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan perlunya pengelolaan beban kerja agar komitmen dapat berfungsi secara optimal dalam mempertahankan karyawan.

### 2.2.2.3 Syed et al., (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Syed et al., (2020) berjudul "*The Impact of Work Life Balance, Role Conflict and Work Overload on Employee Turnover intention through the mediating role of Job Stress*".

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menelusuri bagaimana keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, konflik peran, serta beban kerja berdampak terhadap keinginan karyawan untuk keluar, melalui peran mediasi stres kerja. Studi ini dilakukan di lingkungan universitas, yang dianggap memiliki dinamika kerja tinggi dan rentan terhadap stres.

Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari 270 staf melalui kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS untuk melihat korelasi dan regresi antar variabel. Penelitian ini menekankan pentingnya memahami kondisi kerja akademik yang unik dan seringkali penuh tekanan.

Hasil studi memperlihatkan bahwa *work-life balance* berperan menurunkan stres kerja, sedangkan konflik peran dan beban kerja malah memperburuknya. Stres kerja terbukti menjadi perantara yang signifikan antara ketiga faktor tersebut dan niat untuk mengundurkan diri. Oleh karena itu, organisasi pendidikan tinggi disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat demi menjaga keberlanjutan tenaga kerja akademik.

Tabel 2. 2 Hubungan beban kerja berlebih terhadap *turnover intention*

No.	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1.	(Hakro et al., 2022)	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Work overload, Job satisfaction, employee engagement, job stress</i> Variabel Mediator: <i>Job Satisfaction, engagement</i>	Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> kecuali hubungan langsung <i>work overload</i> dan <i>job satisfaction</i> tidak signifikan
2.	(Qamarina et al., 2023)	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Work overload</i> Variabel Mediator: <i>Organizational commitment</i>	<i>Work overload</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> terhadap <i>turnover intention</i>
3.	(Syed et al., 2020)	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Work-life balance, role conflict, work overload</i> Variabel Mediator: <i>Job stress</i>	<i>Work-life balance</i> menurunkan stres, <i>role conflict</i> dan <i>work overload</i> meningkatkan stres. <i>Job stress</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> sebagai mediator

### 2.2.3 Hubungan *Work-life balance* dan kepuasan kerja

#### 2.2.3.1 Paranamana & Kaluarachchige, (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Paranamana & Kaluarachchige, (2025) berjudul “*Impact of Work-life balance and Job Burnout on Quiet Quitting with the Mediating Role of Job Satisfaction of Factory Employees in a Battery Manufacturing Company in Sri Lanka*” bertujuan untuk menguji bagaimana keseimbangan kerja hidup dan kelelahan kerja

mempengaruhi perilaku *quiet quitting*, dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menjadi relevan karena sebuah perusahaan manufaktur baterai di Sri Lanka melaporkan bahwa sekitar 80% tenaga kerjanya menunjukkan tanda-tanda perilaku *quiet quitting*, yang berdampak negatif terhadap produktivitas dan efisiensi operasional.

Penelitian ini melibatkan 73 karyawan pabrik sebagai responden, yang dipilih melalui teknik sampel acak sederhana dan menggunakan kuesioner baku untuk pengumpulan data. Melalui analisis regresi sederhana dan berganda, ditemukan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kecenderungan *quiet quitting*. Sebaliknya, kelelahan kerja justru berkontribusi secara positif terhadap meningkatnya perilaku tersebut. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memainkan peran sebagai mediator dalam hubungan antara keseimbangan kerja-hidup maupun kelelahan kerja terhadap perilaku *quiet quitting*.

Hasil penelitian ini menawarkan wawasan yang bernilai bagi manajemen, khususnya dalam merancang strategi yang bertujuan untuk mendukung keseimbangan hidup karyawan dan mengurangi tingkat kelelahan kerja. Dengan meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan dapat meminimalkan risiko *quiet quitting* di lingkungan kerja, terutama dalam

sektor manufaktur di Sri Lanka yang menuntut perhatian ekstra terhadap kesejahteraan tenaga kerjanya.

#### 2.2.3.2 Jayaraman et al., (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Jayaraman *et al.* (2023) yang berjudul “*Quality of Work Life as a Precursor to Work–Life Balance: Collegiality and Job Security as Moderators and Job Satisfaction as a Mediator*” bertujuan untuk memahami pengaruh kualitas hidup kerja (*Quality of Work Life*) terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*Work–Life Balance*), khususnya di kalangan tenaga kerja sektor konstruksi di India. Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas hidup kerja memiliki peranan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi pemenuhan kebutuhan profesional sekaligus pribadi. Fokus utama diarahkan pada pekerja konstruksi yang kerap menghadapi lingkungan kerja yang berat dan rentan terhadap ketidakpastian.

Penelitian ini melibatkan 592 responden dari sektor konstruksi, yang datanya diperoleh melalui penyebaran kuesioner untuk mengukur variabel seperti kualitas hidup kerja, *work–life balance*, kepuasan kerja, serta faktor moderator seperti *collegiality* (hubungan rekan kerja) dan jaminan kerja (*job security*). Teknik analisis yang digunakan mencakup

regresi berganda dan model persamaan struktural (SEM) untuk menguji interaksi dan pengaruh antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas hidup kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan keseimbangan kerja-hidup dan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kualitas hidup kerja dan *work-life balance*.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara kualitas hidup kerja dan kepuasan kerja diperkuat oleh adanya hubungan kolegal yang baik dan rasa aman dalam pekerjaan. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan tempat kerja yang tidak hanya memberikan fasilitas dan kenyamanan fisik, tetapi juga menumbuhkan rasa kebersamaan serta kepastian kerja bagi para pekerja. Rekomendasi yang diberikan menekankan perlunya strategi manajerial yang berorientasi pada peningkatan kualitas hidup kerja demi mendukung kesejahteraan dan keseimbangan hidup para pekerja di sektor dengan tekanan tinggi seperti konstruksi.

#### 2.2.3.3 Waworuntu et al., (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Waworuntu et al., (2022) berjudul “*Work-life balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review*” bertujuan untuk

mengevaluasi secara sistematis pengaruh keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan generasi milenial dan Gen Z. Penelitian ini muncul sebagai respons terhadap meningkatnya tren pengunduran diri di kalangan tenaga kerja muda, serta perlunya pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang membentuk produktivitas mereka di lingkungan kerja modern.

Dengan menggunakan metode tinjauan literatur sistematis, para peneliti mengkaji 35 artikel relevan yang diterbitkan antara tahun 2018 hingga 2022. Hasil analisis menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta kepuasan kerja, memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan milenial dan Gen Z. Generasi Z sendiri cenderung memiliki pandangan yang lebih idealis, dengan fokus pada pencapaian pertumbuhan diri dan pekerjaan yang bermakna. Selain itu, baik generasi milenial maupun Gen Z sangat menghargai dukungan dari lingkungan kerja yang positif, hubungan yang baik dengan atasan, serta tersedianya peluang pengembangan karier. Faktor-faktor seperti fleksibilitas waktu kerja dan pemberian cuti tahunan juga dianggap penting dalam mewujudkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.

Penelitian ini memberikan masukan yang signifikan bagi organisasi dalam menyusun kebijakan sumber daya manusia, khususnya

untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan muda. Penelitian ini juga menekankan bahwa perusahaan perlu memberi perhatian lebih pada keseimbangan kerja-hidup serta kepuasan kerja sebagai strategi peningkatan kinerja, dengan menyediakan pelatihan dan jalur pengembangan karier yang selaras dengan ekspektasi generasi milenial dan Gen Z. Implikasi dari studi ini menjadi sangat relevan dalam menghadapi dinamika tempat kerja yang kini semakin didominasi oleh generasi muda.

Tabel 2. 3 Hubungan *Work-life balance* dan kepuasan kerja

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1.	(Paranamana & Kaluarachchige, 2025) <i>Impact of Work-life balance and Job Burnout on Quiet Quitting with The Mediating Role of Job Satisfaction of Factory Employees in a Battery Manufacturin Company in Sri Lanka</i>	Variabel Dependen: <i>Work-life balance, Job Burnout</i> Variabel Independen: <i>Quiet Quitting</i> Variabel Mediator: <i>Job Satisfaction</i>	<i>Work-life balance</i> berpengaruh dalam mengurangi perilaku <i>quiet quitting</i> karyawan, sedangkan <i>job burnout</i> justru meningkatkan perilaku tersebut. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial, Dimana karyawan lelah dan kehilangan <i>work-life balance</i> cenderung lebih memilih untuk bekerja sekedarnya tanpa usah lebih.
2.	(Jayaraman et al., 2023) <i>Quality of Work Life as a Precursor to Work-Life Balance: Collegiality and Job Security as Moderators and Job Satisfaction as a Mediator</i>	Variabel Dependen: <i>Quality of Work Life</i> Variabel Independen: <i>Job Satisfaction</i> Variabel Mediator: <i>Work-life balance</i>	Kualitas hidup kerja berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kepuasan kerja, dengan <i>work-life balance</i> berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
2.	(Waworuntu et al., 2022) <i>Work-life balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review</i>	Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i> Variabel Independen: <i>Work-life balance, Job Satisfaction</i> Variabel Mediator: <i>Work-life balance</i>	<i>Work-life balance</i> dan <i>job satisfaction</i> berdampak positif terhadap kinerja, Gen Z lebih idealis. Fleksibilitas kerja, dukungan atasan, dan peluang karier meningkatkan kepuasan kerja.

## 2.2.4 Hubungan Beban kerja berlebih dan kepuasan kerja

### 2.2.4.1 Hussain et al., (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Hussain et al., (2023) yang berjudul “*Unpacking the Relationship Between Work Overload, Job Satisfaction, and Turnover intention: The Mediating Role of Job Stress*”. menyoroti pengaruh langsung dan tidak langsung dari beban kerja terhadap kepuasan kerja dan niat berhenti kerja (*Turnover intention*), dengan *job stress* sebagai mediator. Penelitian ini dilakukan dalam konteks sektor perbankan di Pakistan yang dikenal memiliki tekanan kerja tinggi dan tuntutan profesional yang besar.

Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Sampel terdiri dari 300 pegawai bank di Lahore, yang dipilih secara acak dan memenuhi kriteria telah bekerja minimal enam bulan.

Instrumen berupa kuesioner disebarkan untuk mengukur persepsi terhadap beban kerja berlebihan, stres kerja, kepuasan kerja, dan niat untuk keluar dari pekerjaan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan positif terhadap stres kerja serta intensi untuk meninggalkan pekerjaan. *Job stress* terbukti menjadi mediator parsial antara beban kerja berlebihan dan kepuasan kerja, serta mediator penuh antara beban kerja dan *turnover intention*.

#### 2.2.4.2 Martínez & Martínez (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh (Martínez & Martínez, 2025) yang berjudul "*The Associated Factors of Work Engagement, Work Overload, Work Satisfaction, and Emotional Exhaustion and Their Effect on Healthcare Workers*" Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk memahami keterkaitan antara keterlibatan kerja (*work engagement*), beban kerja, kepuasan kerja, dan kelelahan emosional pada tenaga medis di wilayah Katalonia Tengah, Spanyol. Studi ini dilandasi oleh realitas bahwa tuntutan tinggi dalam sektor kesehatan berdampak signifikan terhadap kesejahteraan psikologis tenaga kerja, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi performa pelayanan kesehatan.

Penelitian ini menggunakan desain survei potong lintang (*cross-sectional*) yang dilakukan secara daring dengan partisipasi 321 responden

yang terdiri dari tenaga medis dan perawat. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan beberapa instrumen terstandar seperti UWES-9 untuk *work engagement*, skala Karasek untuk beban kerja, skala kepuasan kerja dari MacIntyre & MacDonald, serta subskala *emotional exhaustion* dari *Maslach Burnout Inventory*. Data dianalisis menggunakan regresi berganda untuk menguji hubungan antar variabel.

Temuan utama menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan beban kerja memiliki hubungan positif dengan keterlibatan kerja, sedangkan kelelahan emosional menunjukkan hubungan negatif yang signifikan. Walaupun *emotional exhaustion* berperan penting dalam memengaruhi engagement, variabel ini tidak diuji sebagai mediator dalam studi tersebut. Hasil penelitian merekomendasikan perlunya perbaikan kondisi kerja, seperti pengaturan jam lembur dan pemberian kontrak kerja yang stabil, guna menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan dan kesejahteraan tenaga kesehatan.

Tabel 2. 4 Hubungan Beban kerja berlebih dan kepuasan kerja

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1.	(Hussain et al., 2023) <i>Unpacking the Relationship Between Work Overload, Job Satisfaction, and Turnover intention: The Mediating Role of Job Stress</i>	Variabel Dependen: <i>Job satisfaction</i> <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Work overload</i> Variabel Mediator: <i>Job Stress</i>	<i>Work overload</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job satisfaction</i> dan positif terhadap <i>Turnover intention</i> . <i>Job stress</i> memediasi hubungan <i>work overload</i> dengan <i>job satisfaction</i> (parsial) dan <i>Turnover intention</i> (penuh).

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
2.	(Martínez & Martínez, 2025) <i>The Associated Factors of Work Engagement, Work Overload, Work Satisfaction, and Emotional Exhaustion and Their Effect on Healthcare Workers</i>	Variabel Dependen: <i>Work Engagement</i> Variabel Independen: <i>Work overload, work satisfaction, emosional</i>	Beban kerja dosen yang terdiri atas tugas mengoreksi ujian, mengolah hasil akademik, dan membimbing skripsi menunjukkan hubungan negatif yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

## 2.2.5 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap *turnover intention*

### 2.2.5.1 Dodanwala et al., (2023)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dodanwala et al., (2023) yang berjudul "*Examining Work Role Stressors, Job Satisfaction, Job Stress, and Turnover intention*" meneliti pengaruh tekanan peran kerja terhadap kepuasan kerja, stres kerja, dan niat keluar dalam sektor konstruksi di Sri Lanka. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis SEM berbasis AMOS.

Data dikumpulkan dari 308 staf proyek dari 10 perusahaan kontraktor besar di Colombo. Variabel yang dianalisis meliputi *role ambiguity, role conflict, role overload*, dan *work-family conflict* sebagai stress kerja, serta *job satisfaction* dan *job stress* sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi *turnover intention*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *role ambiguity* dan *role conflict* secara signifikan menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan stres kerja. *Job satisfaction* terbukti memediasi hubungan antara penyebab stres dan job stress serta *turnover intention*. Namun, *role overload* tidak memberikan dampak signifikan terhadap variabel lain, menunjukkan bahwa tidak semua stres kerja berpengaruh sama dalam konteks konstruksi.

#### 2.2.5.2 Rahman, (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Rahman, (2020) yang berjudul "*Relationship between Job Satisfaction and Turnover intention: Evidence from Bangladesh*" bertujuan untuk mengetahui bagaimana dimensi kepuasan kerja mempengaruhi niat keluar karyawan dari pekerjaan mereka. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan eksploratif.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 355 responden yang bekerja di sektor konstruksi, perbankan, kesehatan, dan manufaktur di wilayah Comilla, Bangladesh. Teknik analisis yang digunakan meliputi korelasi dan regresi berganda untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antara kepuasan kerja dan niat keluar.

Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Aspek-

aspek seperti rasa aman dalam pekerjaan, penghasilan, dan peluang promosi merupakan determinan utama dalam mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan mereka.

### 2.2.5.3 Azmi et al., (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Azmi et al., (2021) yang berjudul "*Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Work-life balance and Work Passion on Turnover Intention*" bertujuan mengevaluasi bagaimana keseimbangan kehidupan kerja serta semangat kerja mempengaruhi niat karyawan untuk keluar, dengan kepuasan kerja sebagai variabel antara. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis jalur.

Metode yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS), menggunakan perangkat lunak *SmartPLS*. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan non-PNS (pegawai BLU dan kontrak) di salah satu institusi pendidikan tinggi di Sumatera Selatan.

Dengan jumlah responden sebanyak 67 orang, hasil penelitian menunjukkan bahwa baik *Work-life balance* maupun *work passion* berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator dalam menurunkan *turnover intention*,

yang berarti peningkatan kepuasan kerja dapat secara tidak langsung mengurangi keinginan untuk keluar dari pekerjaan.

Tabel 2. 5 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1.	(Dodanwala et al., 2023) <i>Examining Work Role Stressors, Job Satisfaction, Job Stress, and Turnover intention</i>	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Role Ambiguity, Role Conflict, Role Overload, Work-Family Conflict</i> Variabel Mediator: <i>Job Satisfaction, Job Stress</i>	<i>Role ambiguity</i> dan <i>role conflict</i> menurunkan <i>job satisfaction</i> . <i>Job satisfaction</i> menurunkan <i>job stress</i> dan <i>turnover intention</i> . <i>Job stress</i> juga memediasi efek beberapa stress kerja terhadap <i>turnover intention</i> . <i>Role overload</i> tidak signifikan.
2.	(Rahman, 2020) <i>Relationship between Job Satisfaction and Turnover intention: Evidence from Bangladesh</i>	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Job Satisfaction (job security, pay, promotion)</i>	Terdapat hubungan negatif signifikan antara <i>job satisfaction</i> dan <i>turnover intention</i> . Kepuasan terhadap keamanan kerja, gaji, dan promosi paling memengaruhi keinginan untuk bertahan.
3.	(Azmi et al., 2021a) <i>Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Work-life balance and Work Passion on Turnover intention</i>	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Work-life balance, Work Passion</i> Variabel Mediator: <i>Job Satisfaction</i>	<i>Work-life balance</i> dan <i>work passion</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>turnover intention</i> . <i>Job satisfaction</i> memediasi hubungan antara variabel independen dengan <i>turnover intention</i> .

## 2.2.6 Pengaruh Work-life balance terhadap Turnover intention dimediasi Kepuasan Kerja

### 2.2.6.1 Ertürk, (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Ertürk, (2022) yang berjudul “*The Effect of Teachers’ Quality of Work Life on Job Satisfaction and Turnover Intentions*” meneliti sejauh mana kualitas kehidupan kerja para guru

berdampak pada kepuasan kerja serta niat untuk meninggalkan profesi mengajar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model survei relasional.

Responden pada penelitian ini berjumlah 368 guru sekolah dasar di Bolu, Turki. Penelitian menggunakan tiga instrumen utama, yakni skala kualitas kehidupan kerja, skala kepuasan kerja, dan skala niat keluar. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi dan korelasi untuk memahami relasi antar variabel.

Penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi kualitas kehidupan kerja, terutama yang terkait dengan stres kerja dan kurangnya kontrol atas pekerjaan, berkorelasi dengan rendahnya kepuasan kerja dan meningkatnya intensi untuk keluar. Guru yang mengalami tekanan kerja lebih tinggi cenderung memiliki keinginan lebih besar untuk berhenti.

#### **2.2.6.2** Maharani & Tamara, (2024)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Maharani & Tamara, (2024) yang berjudul “*The Occupational Stress and Work-life balance on Turnover Intentions with Job Satisfaction as Mediating*” fokus utama pada penelitian ini adalah meneliti bagaimana stres kerja dan keseimbangan kehidupan kerja memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Penelitian

ini memakai pendekatan kuantitatif dan dilaksanakan di sektor jasa keuangan selama masa pandemi.

Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS), dengan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Dari 900 karyawan yang diundang, sebanyak 427 orang memberikan jawaban yang layak untuk dianalisis. Instrumen penelitian telah diuji kelayakannya sebelum dipakai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak langsung terhadap keinginan untuk keluar, sementara *occupational stress* tidak berpengaruh secara langsung. Namun, kepuasan kerja mampu menjadi perantara yang mengurangi pengaruh negatif *work-life balance* terhadap *turnover intention*, menandakan peran pentingnya kepuasan kerja sebagai pelindung psikologis.

#### **2.2.6.3** Yu'aina et al., (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Yu'aina et al., (2023) yang berjudul "*The Effect of Work from Home and Work-life balance on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction*" mengkaji tentang pengaruh kebijakan kerja dari rumah dan keseimbangan hidup terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Studi ini dilakukan secara kuantitatif pada karyawan di sektor properti Jakarta Selatan.

Data dikumpulkan dari 201 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Analisis dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan AMOS. Instrumen yang digunakan mengukur empat variabel utama: WFH, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

Hasil menunjukkan bahwa bekerja dari rumah meningkatkan kepuasan kerja, sementara *work-life balance* justru menurunkan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja untuk menekan keinginan karyawan berpindah kerja.

Tabel 2. 6 Pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* dimediasi kepuasan kerja

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1.	(Ertürk, 2022) <i>The Effect of Teachers' Quality of Work Life on Job Satisfaction and Turnover intentions</i>	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Quality of Work Life (career satisfaction, stress, Work-life balance)</i> Variabel Mediator: <i>Job Satisfaction</i>	Kualitas kehidupan kerja mempengaruhi kepuasan kerja dan intensi keluar. Indikator stres kerja menunjukkan hubungan negatif terhadap kepuasan kerja dan hubungan positif terhadap niat keluar.
2.	(Maharani & Tamara, 2024) <i>The Occupational Stress and Work-life balance on Turnover intentions with Job Satisfaction as Mediating</i>	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Occupational Stress, Work-life balance</i> Variabel Mediator: <i>Job Satisfaction</i>	<i>Work-life balance</i> berpengaruh langsung terhadap <i>turnover intentions</i> , sedangkan <i>occupational stress</i> tidak. <i>Job satisfaction</i> memediasi negative hubungan <i>work-life balance</i> terhadap <i>turnover intentions</i>

Lanjutan tabel 2. 7 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention Dimediasi Kepuasan Kerja

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
3.	(Yu'aina et al., 2023) <i>The Effect of Work from Home and Work-life balance on Turnover intention Mediated by Job Satisfaction</i>	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Work from Home, Work-life balance</i> Variabel Mediator: <i>Job Satisfaction</i>	<i>Work from home</i> meningkatkan kepuasan kerja. <i>Work-life balance</i> justru menurunkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> , dan menjadi mediator dalam hubungan WFH/WLB dengan <i>turnover</i> .

### 2.2.7 Pengaruh beban kerja berlebih terhadap *turnover intention* dimediasi kepuasan kerja

#### 2.2.7.1 Hakro et al., (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Hakro et al., (2022) yang berjudul “*Employee Turnover Intentions: Investigating the Role of Work Overload, Job Satisfaction, Employee Engagement and Job Stress*”. Dalam penelitian ini, meneliti pengaruh antara beban kerja berlebih dan stres terhadap intensi keluar kerja, dengan fokus pada perbankan swasta di wilayah Mirpurkhas. Tujuan utama penelitian adalah mengidentifikasi apakah stres kerja memainkan peran mediasi antara beban kerja dan *turnover intention*.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dan explanatory. Data diperoleh dari 100 partisipan melalui kuesioner dan dianalisis

menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *non-probabilitas* dengan pendekatan *convenience* dan *snowball sampling*.

Hasil penelitian membuktikan bahwa baik beban kerja maupun stres kerja secara signifikan mempengaruhi niat karyawan untuk keluar. *Job stress* juga memediasi hubungan antara beban kerja dan *turnover intention* secara positif. Dengan kata lain, jika stres kerja tinggi, dampak negatif dari beban kerja terhadap retensi karyawan menjadi semakin kuat. Oleh karena itu, pengelolaan stres menjadi elemen kunci dalam strategi pengurangan *turnover* di sektor perbankan.

#### 2.2.7.2 Pebriasanty et al., (2024)

Penelitian yang ditulis oleh Pebriasanty et al., (2024) yang berjudul “*The Role of Job Satisfaction in Mediating the Influence of Work Pressure and Work Overload on Turnover Intention at PT. Administrasi Medika Indonesia*” bertujuan untuk mengevaluasi dampak tekanan kerja dan beban kerja terhadap intensi berhenti kerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara.

Fokus studi adalah pada karyawan *outsourcing* di sektor administrasi medis yang sering kali menghadapi tekanan kerja tinggi dan ketidakpastian jangka panjang. Dengan pendekatan kuantitatif, peneliti menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS) dan menyebarkan

kuesioner kepada 95 karyawan outsourcing PT. Administrasi Medika. Data dikumpulkan secara daring menggunakan *Google Form* dan dianalisis untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel menggunakan model mediasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa tekanan kerja dan beban kerja keduanya berkontribusi secara signifikan terhadap niat untuk keluar dari perusahaan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja yang rendah menyebabkan meningkatnya niat keluar.

Tabel 2. 8 Pengaruh beban kerja berlebih terhadap *turnover intention* dimediasi kepuasan kerja

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil
1.	(Hakro et al., 2022) <i>Employee Turnover intentions: Investigating the role of Work Overload, Job Satisfaction, Employee Engagement and Job Stress</i>	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Work overload, Job satisfaction, employee engagement, job stress</i> Variabel Mediator: <i>Job Satisfaction, engagement</i>	Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> kecuali hubungan langsung <i>work overload</i> dan <i>job satisfaction</i> tidak signifikan
2.	(Pebriasanty et al., 2024a) <i>The Role of Job Satisfaction in Mediating the Influence of Work Pressure and Work Overload on Turnover intention at PT. Administrasi Medika Indonesia</i>	Variabel Dependen: <i>Turnover intention</i> Variabel Independen: <i>Work pressure, Work overload,</i> Variabel Mediator: <i>Job Satisfaction</i>	<i>Job satisfaction</i> memediasi secara signifikan pengaruh <i>work pressure</i> dan <i>work overload</i> terhadap <i>turnover intention</i> . Kepuasan kerja yang rendah meningkatkan intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan.

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Hubungan *work-life balance* terhadap *turnover intention*

*Work-life balance* menggambarkan sejauh mana individu mampu mengelola peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara harmonis. Ketika keseimbangan ini terganggu, karyawan cenderung mengalami kelelahan fisik maupun emosional, yang pada akhirnya mempengaruhi loyalitas terhadap organisasi. Dalam konteks dunia kerja modern, isu ini menjadi semakin penting karena peningkatan tekanan pekerjaan dan ekspektasi organisasi.

Penelitian dari (Pei et al., 2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, di mana karyawan yang merasakan keseimbangan hidup lebih baik cenderung tidak memiliki niat untuk meninggalkan organisasi. (Paranamana & Kaluarachchige, 2025) juga menemukan bahwa *work-life balance* yang buruk dapat memicu burnout dan perilaku *quiet quitting*, yang merupakan gejala awal dari keinginan resign.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik tingkat *work-life balance* yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk memiliki niat keluar dari perusahaan.

### 2.3.2 Hubungan beban kerja berlebih terhadap *turnover intention*

Beban kerja berlebih merupakan tekanan yang dirasakan karyawan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan, baik dari segi jumlah, tingkat kesulitan, maupun batasan waktu yang diberikan. Beban kerja yang tidak proporsional dapat menyebabkan kelelahan, stres berkepanjangan, serta penurunan semangat kerja. Dalam jangka panjang, hal ini dapat memicu munculnya *turnover intention*.

Abbas et al., (2021) menyatakan bahwa beban kerja secara signifikan meningkatkan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri, khususnya dalam organisasi yang memiliki tekanan kerja tinggi. Hasil serupa ditunjukkan oleh Jayasri & Annisa, (2023), di mana beban kerja terbukti berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, terutama ketika tidak diimbangi dengan manajemen kerja yang efektif.

Oleh karena itu, semakin berat beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan, semakin besar kemungkinan munculnya niat untuk meninggalkan pekerjaan.

### **2.3.3 Hubungan Beban Kerja Berlebih terhadap Kepuasan Kerja**

Tingginya beban kerja seringkali menjadi pemicu utama stres dan kelelahan di kalangan karyawan, yang secara langsung berdampak negatif terhadap. Türkoğlu & Cansoy, (2022) menekankan bahwa “Beban kerja mengacu pada tekanan atau tuntutan yang harus dihadapi seseorang dalam

menjalankan tugas atau pekerjaan yang diberikan”. Ketika tekanan pekerjaan melebihi batas wajar, karyawan cenderung kehilangan semangat, mengalami penurunan motivasi, dan merasa kurang terlibat dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi ini bisa menimbulkan perasaan tidak berdaya dan ketidakpuasan mendalam terhadap profesi mereka.

Penelitian oleh Inegbedion et al., (2020) juga menemukan bahwa “ketidakseimbangan beban kerja dapat memicu stres, ketidakpuasan, dan berdampak negatif terhadap kinerja serta produktivitas organisasi.” Karyawan yang merasa kewalahan dengan volume pekerjaan yang tak terkendali biasanya cenderung tidak puas dan mempertimbangkan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini menunjukkan pentingnya strategi manajemen beban kerja yang efektif demi menjaga kepuasan dan retensi tenaga kerja.

Maka dari itu, perusahaan perlu lebih peka terhadap dampak beban kerja berlebih dan segera menerapkan kebijakan pengelolaan kerja yang adil. Lingkungan kerja yang seimbang serta alokasi tugas yang sesuai dengan kapasitas individu akan membantu meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus mendorong produktivitas yang lebih tinggi.

#### **2.3.4 Hubungan *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja**

Kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi terbukti menjadi faktor penting dalam

meningkatkan kepuasan kerja. (Jayaraman et al., 2023) mengemukakan bahwa “*Work-life balance* menunjukkan pada kemampuan individu untuk secara efektif menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.” Karyawan yang merasa mampu membagi waktu antara pekerjaan dan urusan pribadi secara seimbang akan lebih puas dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya.

Temuan dari Waworuntu *et al.* (2022) juga memperkuat pernyataan tersebut, menyatakan bahwa “keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi berkontribusi positif terhadap performa karyawan.” Oleh karena itu, dukungan perusahaan dalam bentuk fleksibilitas jam kerja, cuti yang memadai, dan empati dari pimpinan sangat penting untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Dengan menerapkan kebijakan yang mendukung *work-life balance*, perusahaan tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga dapat mengurangi tingkat pergantian tenaga kerja dan memperkuat loyalitas karyawan secara jangka panjang.

### **2.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention***

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terpenuhi dalam menjalankan tugas dan peran mereka di tempat kerja. Faktor-faktor seperti kompensasi, lingkungan kerja, serta hubungan sosial

turut mempengaruhi persepsi terhadap kepuasan kerja. Tingkat kepuasan yang rendah umumnya berkorelasi dengan meningkatnya *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Rahman, 2020) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, menunjukkan bahwa karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan (Dodanwala et al., 2023), yang menegaskan bahwa kepuasan kerja dapat mengurangi stres dan menghambat kecenderungan untuk keluar.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin rendah pula kemungkinan karyawan memiliki intensi untuk meninggalkan organisasi.

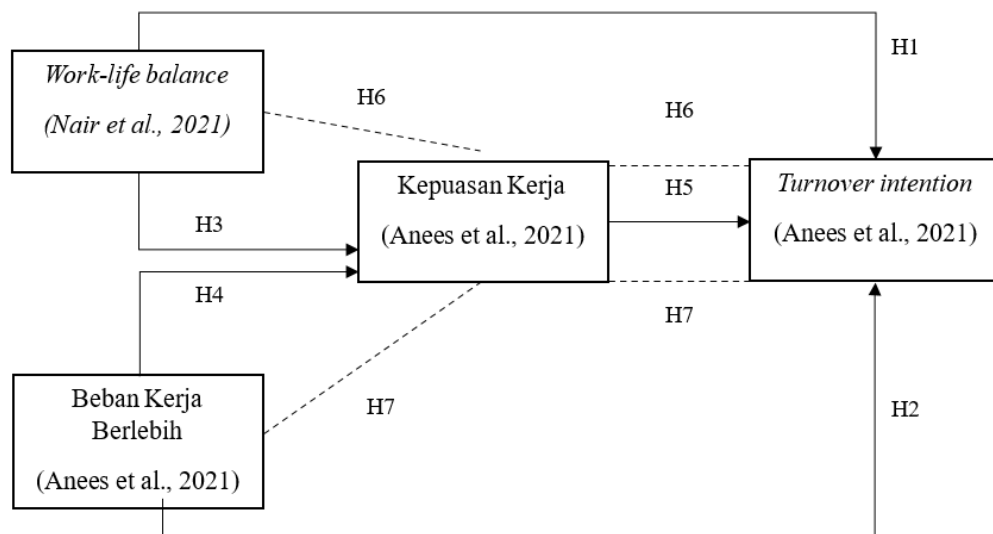
### **2.3.6 Peran Mediasi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai variabel dependen yang mempengaruhi *turnover intention* secara langsung, tetapi juga dapat memediasi hubungan antara faktor eksternal seperti *work-life balance* dan *workload* terhadap niat keluar karyawan. Dalam situasi kerja yang penuh tekanan, kepuasan kerja menjadi faktor penyangga penting yang dapat menjaga stabilitas psikologis karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Anees et al., 2021) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai penghubung negatif antara beban kerja dan niat untuk keluar dari perusahaan, dimana karyawan yang merasa puas meskipun mengalami beban kerja yang berat cenderung tidak memiliki keinginan untuk mengundurkan diri. (Maharani & Tamara, 2024) juga menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memperlemah pengaruh negatif *work-life balance* yang buruk terhadap *turnover intention*.

Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel perantara yang menjembatani pengaruh *work-life balance* dan beban kerja terhadap *turnover intention* secara tidak langsung, sehingga menjelaskan proses bagaimana kedua faktor tersebut mempengaruhi niat keluar karyawan.

## 2.4 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Alur Penelitian

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Terdapat pengaruh negatif dari *work-life balance* terhadap *turnover intention*
2. H2: Terdapat pengaruh negatif dari beban kerja berlebih terhadap *turnover intention*
3. H3: Terdapat pengaruh positif dari *work-life balance* terhadap kepuasan kerja
4. H4: Terdapat pengaruh positif dari beban kerja berlebih terhadap kepuasan kerja.
5. H5: Terdapat pengaruh negatif dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
6. H6: Terdapat pengaruh yang signifikan dari *work-life balance* terhadap *turnover intention* dimediasi kepuasan kerja.
7. H7: Terdapat pengaruh yang signifikan dari beban kerja berlebih terhadap *turnover intention* dimediasi kepuasan kerja.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini akan menjelaskan mengenai metode penelitian, populasi, dan sampel metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, serta metode Analisa.

### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan yang menekankan pada pengukuran variabel-variabel objektif dan analisis data numerik untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan. Pendekatan ini digunakan karena penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel, mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat, serta melakukan pengujian terhadap model yang telah dikembangkan secara statistik. Pendekatan kuantitatif juga cocok untuk memperoleh kesimpulan yang dapat digeneralisasikan secara lebih luas, berdasarkan pengumpulan data dalam jumlah besar dari responden yang mewakili populasi yang diteliti. (Creswell, 2018)

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden

yang telah ditentukan. Kuesioner disusun dalam bentuk skala likert dengan beberapa item pernyataan yang mewakili indikator dari masing-masing variabel. Penggunaan metode survei memungkinkan peneliti memperoleh data primer secara langsung dari subjek yang mengalami fenomena yang diteliti, yaitu karyawan di sektor tertentu. Survei sebagai metode sangat sesuai dalam pendekatan kuantitatif karena memudahkan pengukuran persepsi, sikap, dan perilaku responden terhadap fenomena yang sedang dikaji.

### **3.2 Profil Perusahaan**

PT Mandiri Agung Abadi didirikan pada tahun 2013 di Semarang. PT Mandiri Agung Abadi merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa konstruksi yang meliputi pembangunan gedung, jalan raya, irigasi atau saluran. PT Mandiri Agung Abadi mendirikan kantornya di Sleman, Yogyakarta.

### **3.3 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel merujuk pada penjelasan yang jelas dan terukur mengenai bagaimana suatu konsep akan diukur atau diterapkan dalam penelitian, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengamati dan mengukur variabel tersebut secara empiris dan kuantitatif (Lwin & Punpung, 2022).

#### **3.3.1 Beban Kerja Berlebih**

Mengacu pada pengertian beban kerja menurut para ahli yang telah dijelaskan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa beban kerja berlebih

merupakan tanggung jawab atau tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan seseorang dalam batas waktu tertentu, baik dari segi jumlah tugas maupun tingkat kerumitannya. Beban kerja yang tinggi dapat memicu stres, menurunkan produktivitas, serta mempengaruhi kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Pengukuran beban kerja berlebih pada penelitian ini mengacu pada (Alves et al., 2024)

Tabel 3. 1 Items Penelitian Beban Kerja Berlebih

No	Items	Sumber
1.	Saya bertanggung jawab atas sejumlah proyek atau tugas yang hampir tidak dapat dikelola pada saat yang bersamaan.	
2.	Saya memiliki lebih banyak pekerjaan yang harus dilakukan daripada yang dapat diselesaikan dalam sehari.	(Alves et al., 2024)
3.	Saya merasa tidak punya waktu untuk beristirahat sejenak.	
4.	Secara keseluruhan, saya memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan.	

### 3.3.2 Work-life balance

Berdasarkan penjelasan sebelumnya tentang definisi *work-life balance* dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan

keadaan dimana seseorang dapat menyelaraskan tanggung jawab dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik. Keseimbangan ini berkontribusi pada kepuasan kerja, menurunkan risiko burnout, serta meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan. Dukungan organisasi, seperti fleksibilitas kerja, memainkan peran penting dalam membantu karyawan mencapai keseimbangan tersebut.

Pengukuran *work-life balance* pada penelitian ini mengacu pada (Alves et al., 2024)

Tabel 3. 2 Items Penelitian *Work-life balance*

No	Items	Sumber
1.	Tanggung jawab pekerjaan saya mengganggu aspek pribadi saya (rumah, keluarga, atau waktu luang)	
2.	Kewajiban di tempat kerja membuat saya kesulitan dalam mengelola rumah, keluarga, atau hal-hal pribadi.	
3.	Aktivitas yang ingin saya jalani di rumah tidak bisa saya laksanakan karena kewajiban pekerjaan saya.	(Alves et al., 2024)
4.	Pekerjaan saya menyebabkan tekanan yang menghalangi saya untuk melaksanakan tanggung jawab pribadi atau keluarga.	
5.	Karena pekerjaan yang saya jalani, saya perlu mengubah rencana untuk waktu sendiri atau kegiatan bersama keluarga.	
6.	Kewajiban di tempat kerja menjadikan saya sulit untuk menikmati waktu santai di rumah dan bersama teman-teman.	

### 3.3.3 *Turnover intention*

Mengacu pada pengertian *turnover intention* merupakan niat sadar dan sukarela dari seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan situasional.

Pengukuran *turnover intention* pada penelitian ini mengacu pada (Alves et al., 2024)

Tabel 3. 3 Items Penelitian *turnover intention*

No	Items	Sumber
1.	Seberapa besar kemungkinan Anda akan mencari pekerjaan baru secara aktif tahun depan?	
2.	Saya sering berpikir untuk berhenti.	(Alves et al., 2024)
3.	Saya berencana untuk mencari pekerjaan baru di tahun depan.	

### 3.3.4 Kepuasan Kerja

Mengacu pada definisi kepuasan kerja menurut para pakar yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat kenyamanan dan kebahagiaan seseorang terkait dengan pekerjaannya. Hal ini dipengaruhi oleh faktor internal seperti nilai-nilai pribadi dan kebutuhan mental, serta faktor eksternal seperti suasana kerja,

beban tugas, dukungan dari atasan, dan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi.

Pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada (Jayaraman et al., 2023)

Tabel 3. 4 Items Penelitian Kepuasan Kerja

No	Items	Sumber
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini.	
2.	Saya merasa puas dengan rekan kerja saya saat ini.	
3.	Saya merasa puas dan senang dengan atasan saya saat ini.	(Jayaraman et al., 2023)
4.	Saya merasa puas dengan gaji saya saat ini.	
5.	Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya miliki saat ini.	

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi mengacu pada sekelompok individu yang memiliki karakteristik yang sama. Sebagai ilustrasi, semua karyawan di sebuah perusahaan dapat dianggap sebagai populasi karyawan, atau seluruh

pelanggan di sebuah wilayah bisa disebut populasi konsumen. (Creswell, 2018). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan yang ada di PT. Mandiri Agung Abadi yang berjumlah 135 orang

### **3.4.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih oleh peneliti untuk dikaji, dengan tujuan agar hasil analisis dari sampel tersebut dapat digeneralisasi ke seluruh populasi yang menjadi fokus penelitian (Creswell, 2018). Penelitian ini menggunakan teknik sensus, yang berarti menggunakan seluruh populasi sebagai sampel. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan sama dengan populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan yang ada di PT. Mandiri Agung Abadi yang berjumlah 135 orang.

## **3.5 Metode Pengumpulan Data**

### **3.5.1 Kuesioner**

Metode pengumpulan informasi yang diterapkan dalam studi ini adalah dengan mendistribusikan kuesioner. Penulis melakukan penyebaran kuesioner dengan mendatangi perusahaan. Skala likert yang digunakan dalam penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert 5 poin yaitu merupakan: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Kurang Setuju (KS), Setuju (S), Sangat Setuju (SS). Didalam kuesioner tersebut terdapat petunjuk bagaimana cara mengisinya, hal ini

agar memudahkan respon untuk mengisi dan menjawab pertanyaan yang diberikan.

### **3.5.2 Metode Pengolahan Data**

Pengambilan data dalam studi ini dilakukan dengan kuesioner yang disebarakan kepada pegawai PT. Mandiri Agung Abadi. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan metode deskriptif. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis memakai analisis kuantitatif. Model penelitian kuantitatif dianalisis melalui metode *Partial Least Square* (PLS) dengan dukungan aplikasi SmartPLS 4.0.

## **3.6 Uji Intrumen Penelitian**

### **3.6.1 Uji Validitas**

Uji validitas data bertujuan untuk menilai apakah data dalam suatu kuesioner benar-benar mencerminkan apa yang ingin diukur. Sebuah data dikatakan valid apabila pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut mampu secara tepat menggambarkan atau mengungkapkan variabel yang akan diukur. Dengan kata lain, validitas menunjukkan sejauh mana instrumen kuesioner dapat mengukur sesuai dengan tujuan pengukurannya. Menurut Ghozali (2018), validitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pertanyaan dalam angket atau kuesioner benar-benar mampu mencerminkan variabel yang ingin diukur. Dengan

demikian, uji validitas berperan penting dalam memberikan gambaran yang tepat mengenai objek pengukuran, sehingga data yang dihasilkan dapat dianggap akurat dan dapat dipercaya.

### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas alat ukur bertujuan untuk memperoleh hasil yang seragam dan stabil saat digunakan berulang kali dalam pengukuran hal yang sama. Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai seberapa baik instrumen mampu memberikan hasil yang konsisten ketika diukur kembali. Salah satu teknik yang diterapkan adalah Cronbach's Alpha, yang menilai konsistensi internal di antara item-item dalam satu indikator menurut Ghozali (2018).

## **3.7 Teknik Analisis Data**

### **3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau menjelaskan karakteristik data yang diperoleh dari responden. Data ini mencakup skor rata-rata (mean), standar deviasi, minimum, dan maksimum dari setiap indikator pada variabel penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui kecenderungan umum tanggapan responden terhadap pernyataan dalam kuesioner, apakah tergolong tinggi, sedang,

atau rendah. Hasil deskriptif ini juga dapat memberikan gambaran awal mengenai distribusi data dan persepsi responden terhadap variabel seperti *work-life balance*, beban kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

### **3.7.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Evaluasi outer model dalam PLS-SEM digunakan untuk menguji seberapa baik indikator dalam suatu konstruk (variabel laten) mampu merepresentasikan konstruk tersebut. Model pengukuran dalam penelitian ini termasuk dalam model reflektif, karena indikator dipengaruhi oleh konstruk. Evaluasi outer model mencakup dua hal utama, yaitu validitas dan reliabilitas.

#### **3.7.2.1 Uji Validitas**

##### 1) Konstruk

Validitas konstruk (*construct validity*) mengukur sejauh mana indikator dalam satu variabel mampu merepresentasikan konstruk secara keseluruhan. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai loading factor (nilai ideal  $> 0,7$ ) serta nilai Average Variance Extracted (AVE) (nilai minimum 0,5). Jika kedua kriteria ini terpenuhi, maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki validitas yang baik (Ghozali, 2006)

## 2) Konvergen

Validitas konvergen mengacu pada sejauh mana indikator yang merepresentasikan konstruk yang sama saling berkorelasi tinggi. Validitas ini ditunjukkan melalui nilai AVE, di mana nilai  $AVE \geq 0,50$  menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Selain itu, loading factor individu pada masing-masing indikator juga harus  $> 0,7$  agar dikatakan valid secara konvergen (Ghozali, 2006).

### 3.7.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator dalam satu variabel. Dalam PLS, reliabilitas diuji dengan dua indikator utama yaitu:

1. Composite Reliability (CR): digunakan untuk mengukur keandalan konstruk secara keseluruhan. Nilai CR yang baik adalah  $\geq 0,70$ .
2. Cronbach's Alpha: mengukur konsistensi internal antar indikator. Nilai Cronbach's Alpha juga dianggap baik apabila  $\geq 0,70$ .

Jika nilai CR dan Cronbach's Alpha kedua-duanya memenuhi kriteria, maka instrumen dapat dikatakan reliable dan dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

### 3.7.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

#### 3.7.3.1 Uji *R-Square*

*R-Square* ukuran yang menunjukkan seberapa besar variabel-variabel independen yang menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin baik model dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Jika nilai  $R^2$  lebih besar dari 0, maka model dianggap valid. Jika nilai  $R^2$  lebih besar dari 0,1, model dianggap cukup baik, dan jika nilai  $R^2$  lebih kecil dari 0,1, model dianggap lemah. Nilai  $R^2$  yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model dapat memprediksi variabel dengan lebih baik (Ghozali, 2018).

#### 3.7.3.2 Uji *Q-Square*

*Q-Square* mengukur seberapa baik model dapat memprediksi data yang tidak digunakan dalam pengujian. Ini membantu kita mengetahui apakah model yang dibangun dapat digunakan untuk memprediksi variabel lain di luar data yang telah diobservasi. Ghozali (2018) menyatakan bahwa jika nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0, model dapat memprediksi dengan baik. Sebaliknya, jika nilai  $Q^2$  kurang dari 0, model tidak memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik

### 3.7.3.3 Uji Signifikasi Koefisien Hubungan

Koefisien hubungan mengukur kekuatan hubungan antar variabel dalam model. Uji signifikansi dilakukan dengan teknik *bootstrapping*, yang menghitung seberapa kuat hubungan antara variabel tersebut. menjelaskan bahwa jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96, hubungan antar variabel dianggap signifikan, artinya hubungan tersebut bukan kebetulan dan dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas (Ghozali, 2018).

## **BAB IV**

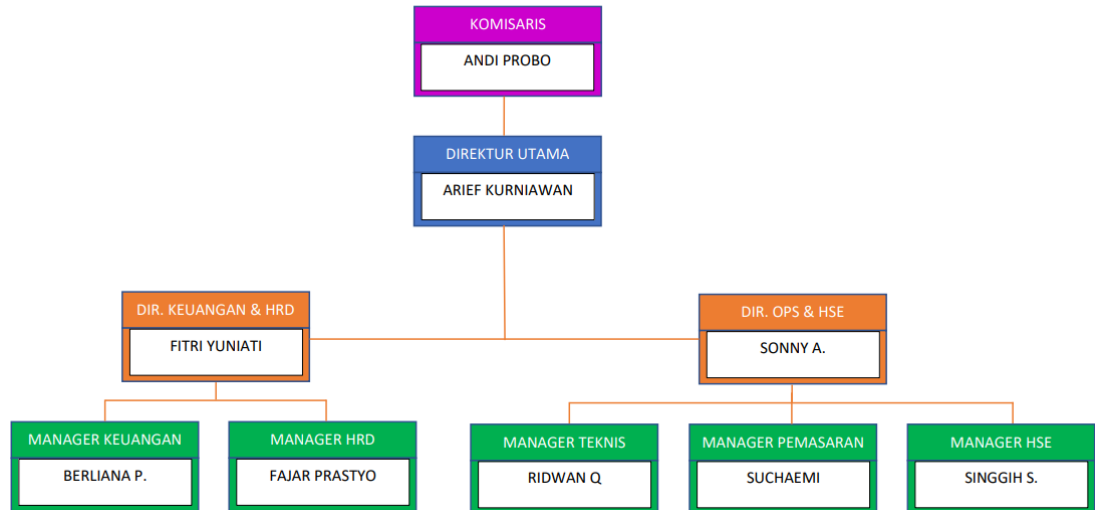
### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian (PT. Mandiri Agung Abadi)**

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

PT. Mandiri Agung Abadi merupakan perusahaan konstruksi nasional yang berdiri sejak tahun 1980 sebagai hasil pemekaran proyek besar pengelolaan sungai di Indonesia. Seiring dengan perkembangan dan transformasi, perusahaan ini tumbuh menjadi salah satu kontraktor umum terkemuka di Indonesia yang memiliki spesialisasi dalam pembangunan infrastruktur seperti bendungan, jalan, jembatan, gedung, bandara, hingga proyek kelistrikan. Dengan kantor pusat yang berlokasi di Jakarta Timur, PT. Mandiri Agung Abadi telah mengukuhkan eksistensinya sebagai perusahaan yang berorientasi pada mutu (*quality oriented*) dengan semangat “Spirit of Giving the Best” Perusahaan didukung oleh sumber daya manusia profesional yang terus diperbarui kompetensinya agar tetap unggul dalam era industri konstruksi 4.0 dan globalisasi.

### 4.1.2 Struktur Organisasi



Gambar 4. 1 Bagan Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Mandiri Agung Abadi menunjukkan tata kelola perusahaan yang terstruktur secara hirarkis dan fungsional. Di posisi tertinggi terdapat Komisararis, yaitu Andi Probo, yang bertanggung jawab mengawasi dan memberikan arahan strategis kepada manajemen perusahaan. Di bawahnya terdapat Direktur Utama, Arief Kurniawan, yang memimpin seluruh operasional perusahaan dan mengkoordinasikan dua direktorat utama, yaitu Direktur Keuangan & HRD dan Direktur Operasional & HSE. Direktorat Keuangan & HRD dipimpin oleh Fitri Yuniati, yang membawahi dua manajer, yakni Berliana P. sebagai Manajer Keuangan dan Fajar Prastyo sebagai Manajer HRD. Sementara itu, Direktorat Operasional & HSE yang dikomandoi oleh Sonny A., membawahi tiga fungsi utama operasional, yaitu Manajer Teknis (Ridwan Q.), Manajer Pemasaran (Suchaemi),

dan Manajer HSE (Singgih S.). Struktur ini mencerminkan pembagian tugas yang jelas antara fungsi keuangan, sumber daya manusia, teknis, pemasaran, dan keselamatan kerja, yang memungkinkan PT. Mandiri Agung Abadi beroperasi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

#### **4.1.3 Visi & Misi**

##### **Visi:**

Menjadi perusahaan terpercaya dan unggul di industri konstruksi nasional.

##### **Makna:**

Menjadi perusahaan yang memenuhi seluruh kualifikasi profesional serta masuk dalam jajaran lima besar kontraktor nasional dalam lima tahun ke depan.

##### **Misi:**

1. Menyediakan produk jasa konstruksi yang kompetitif dalam aspek harga, kualitas, layanan, serta mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja (HSE).
2. Bekerja secara efisien dan efektif sesuai dengan standar yang berlaku.
3. Menjaga hubungan yang harmonis dan profesional dengan seluruh pemangku kepentingan (stakeholders).
4. Mengintegrasikan dan memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efektivitas kerja.

#### 4.1.4 Budaya Kerja

Budaya kerja di PT. Mandiri Agung Abadi dirumuskan secara strategis melalui nilai-nilai inti yang terangkum dalam akronim EPIC, yang mencerminkan semangat dan karakter perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Nilai *entrepreneurship* menuntut setiap insan perusahaan untuk memiliki jiwa kewirausahaan yang kuat, bersikap inovatif, serta proaktif dalam menghadapi tantangan dan menyelesaikan pekerjaan secara kreatif dan adaptif.

Professionalism tercermin dari komitmen seluruh karyawan untuk bekerja dengan standar etika tinggi, kompetensi yang mumpuni, serta tanggung jawab penuh dalam setiap tindakan maupun pengambilan keputusan.

Sementara itu, *customer satisfaction* menjadi orientasi utama dalam memberikan layanan yang prima, dengan hasil kerja yang memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan. Melalui penerapan keempat nilai tersebut, PT. Mandiri Agung Abadi menunjukkan komitmennya untuk menjadi mitra yang andal dan strategis bagi pemerintah dan sektor swasta dalam upaya membangun Indonesia yang unggul dan berkelanjutan.

## 4.2 Statistik Deskriptif

### 4.2.1 Usia

Tabel 4. 1 Responden

Rentang Usia	Jumlah Responden	Persentase
20–25 Tahun	53	39,30%
26–30 Tahun	53	39,30%
31–35 Tahun	20	14,80%
35–40 Tahun	9	6,60%
Lainnya	0	0%
Total	135	100%

Berdasarkan tabel di atas dengan jumlah responden sebanyak 135 orang, terlihat bahwa dua kelompok usia yang paling dominan adalah 20–25 tahun dan 26–30 tahun, masing-masing mewakili 39,3% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia produktif awal. Selanjutnya, 14,8% responden berada pada rentang usia 31–35 tahun, dan sisanya berasal dari kelompok usia 35–40 tahun, yang ditunjukkan oleh warna hijau pada diagram, meskipun tidak disebutkan persentasenya secara eksplisit, namun terlihat proporsinya lebih kecil. Tidak ada responden yang termasuk dalam kategori “Lainnya”. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah individu muda yang kemungkinan besar berada dalam tahap awal atau pertengahan karier..

#### 4.2.2 Jenis Kelamin

Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Perempuan	74	55%
Laki-laki	61	45%
Total	135	100%

Berdasarkan table 4.2, maka dari total 135 responden, sebanyak 55% atau sekitar 74 orang adalah perempuan, sedangkan 45% atau sekitar 61 orang adalah laki-laki. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan, dengan selisih proporsi sebesar 10% dibandingkan laki-laki. Perbedaan ini mencerminkan kecenderungan partisipasi yang lebih tinggi dari responden perempuan dalam survei yang dilakukan. Hal ini dapat menjadi indikator bahwa perempuan lebih responsif terhadap pengisian kuesioner atau memiliki keterlibatan yang lebih besar dalam topik yang diangkat dalam penelitian ini. Oleh karena itu, proporsi ini penting untuk diperhatikan dalam menganalisis data dan menarik kesimpulan yang representatif.

### 4.2.3 Deskripsi Jawaban Responden

#### 4.2.3.1 *Work Life Balance*

Tabel 4. 3 Work Life Balance

Item	Pilihan					Skor Total	Skor Ideal	%	Kategori
	SS	S	CS	TS	STS				
	*(5)	*(4)	*(3)	*(2)	*(1)				
WORK LIFE BALANCE									
WLB 1	21	40	21	46	7	427	675	63,26	Cukup
WLB 2	34	37	17	27	20	443	675	65,63	Cukup
WLB 3	32	41	13	26	23	438	675	64,89	Cukup
WLB 4	31	44	26	24	10	467	675	69,19	Cukup
WLB 5	46	41	12	26	10	492	675	72,89	Tinggi
WLB 6	41	37	15	34	8	474	675	70,22	Tinggi
Total						2741	4050	67,68	Cukup

Berdasarkan tabel 4.3, persepsi responden terhadap aspek *Work Life Balance* (WLB) menunjukkan bahwa dari enam item yang dinilai, diperoleh total skor 2.718 dari skor ideal 4.050, dengan persentase rata-rata 67,68%, yang termasuk dalam kategori cukup. Item WLB5 memperoleh skor tertinggi, yaitu 482 atau 72,89%, menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa item tersebut mencerminkan kondisi keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi mereka.

Disusul oleh WLB6 dengan skor 474 (70,22%) dan WLB4 dengan 467 (69,19%), yang juga berada pada kategori sedang namun mendekati kategori tinggi. Sementara itu, item dengan skor terendah adalah WLB1 yang hanya mencapai 427 (63,26%), menunjukkan bahwa keseimbangan

antara kehidupan kerja dan pribadi pada aspek ini dirasakan paling rendah oleh responden. Berdasarkan *output* smartPLS dapat dikatakan bahwa keenam item menggambarkan bahwa para responden masih merasakan adanya tantangan dalam mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, meskipun belum tergolong dalam kategori rendah.

#### 4.2.3.2 Beban Kerja Berlebih

Tabel 4. 4 Beban Kerja Berlebih

Item	Pilihan					Skor Total	Skor Ideal	%	Kategori
	SS	S	CS	TS	STS				
	*(5)	*(4)	*(3)	*(2)	*(1)				
BKB									
BKB1	47	60	6	26	7	552	675	81,78	Tinggi
BKB2	38	52	15	34	11	522	675	77,33	Tinggi
BKB3	33	35	22	15	12	413	675	61,19	Cukup
BKB4	44	43	26	19	10	518	675	76,74	Tinggi
Total						2005	2700	74,26	Tinggi

Berdasarkan hasil pada table 4.4, setiap item dalam aspek Beban Kerja Berlebih (BKB) menunjukkan tingkat persepsi responden yang tergolong tinggi. Item BKB1 memperoleh skor total sebesar 552 dari skor ideal 675, dengan persentase ketercapaian 81,78% dan termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden sangat setuju terhadap pernyataan dalam item ini sebagai cerminan beban kerja berlebih. Item BKB2 juga berada dalam kategori tinggi dengan skor 522 atau 77,33%, menandakan bahwa responden merasa beban kerja pada aspek ini cukup dominan.

Sementara itu, item BKB3 mencatat skor terendah sebesar 413 atau 61,19%, yang masih termasuk dalam kategori cukup. Adapun item BKB4 mencatat skor 518 atau 76,74%, dan tetap berada pada kategori tinggi.

#### 4.2.3.3 *Turnover Intention*

Tabel 4. 5 *Turnover Intention*

Item	Pilihan					Skor Total	Skor Ideal	%	Kategori
	SS	S	CS	TS	STS				
	*(5)	*(4)	*(3)	*(2)	*(1)				
<i>Turnover intention (Y)</i>									
TI1	38	41	16	28	12	470	675	69,63	Tinggi
TI2	28	43	27	33	4	463	675	68,59	Sedang
TI3	26	52	22	27	8	466	675	69,04	Sedang
Total						1399	2025	69,09	Sedang

Berdasarkan tabel 4.5, aspek *turnover intention (Y)* yang terdiri dari tiga item menunjukkan total skor sebesar 1.399 dari skor ideal 2.025, dengan persentase rata-rata sebesar 69,09%, yang termasuk dalam kategori sedang. Item TI1 memiliki skor tertinggi yaitu 470 atau 66,63%, menunjukkan bahwa responden relatif lebih banyak menyatakan setuju atau sangat setuju terhadap pernyataan pada item tersebut terkait keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Disusul oleh TI2 dengan skor 463 (68,59%) dan TI3 dengan 466 (69,04%). Meskipun semua item berada dalam kategori sedang, nilai-nilainya mendekati batas atas kategori tersebut, yang mengindikasikan bahwa ada kecenderungan ke arah *turnover intention* yang cukup kuat di kalangan responden. Hal ini

menjadi sinyal bagi organisasi untuk lebih memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan komitmen kerja karyawan,

#### 4.2.3.4 Kepuasan Kerja

Tabel 4. 6 Kepuasan Kerja

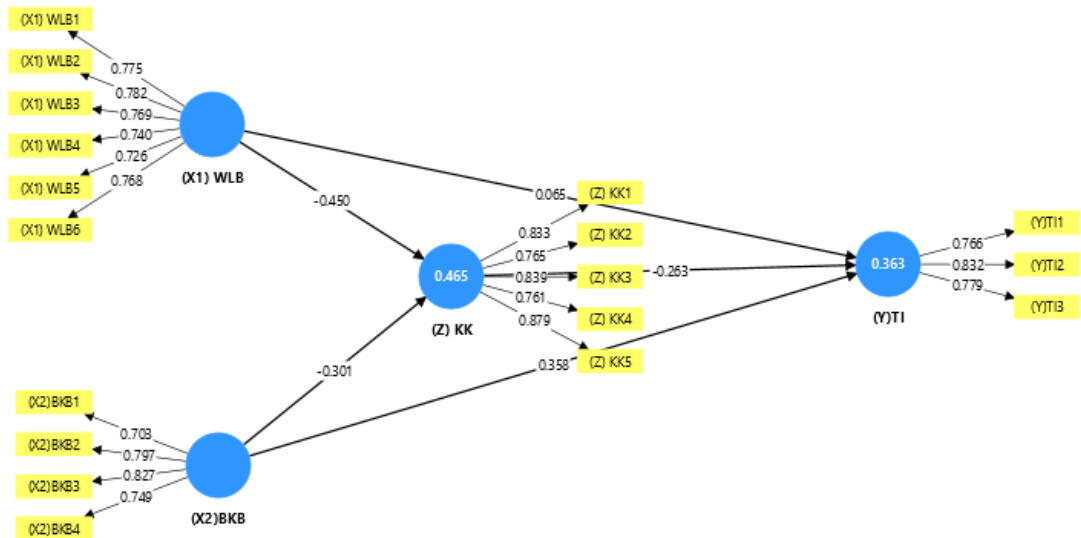
Item	Pilihan					Skor Total	Skor Ideal	%	Kategori
	SS	S	CS	TS	STS				
	*(5)	*(4)	*(3)	*(2)	*(1)				
KK (z)									
KK1	29	45	14	37	10	451	675	66,81	Tinggi
KK2	24	45	19	27	20	431	675	63,85	Cukup
KK3	25	35	23	31	21	417	675	61,78	Cukup
KK4	38	30	18	36	13	449	675	66,52	Tinggi
KK5	22	40	26	27	20	422	675	62,52	Cukup
Total						2170	3375	64,30	Cukup

Berdasarkan tabel 4.6, aspek KK (Kepuasan Kerja) terdiri dari lima item pernyataan yang diukur melalui lima pilihan jawaban, dengan total skor aktual 2.170 dari skor ideal 3.375, sehingga menghasilkan persentase rata-rata 64,3%, yang termasuk dalam kategori sedang. Item KK1 menunjukkan skor tertinggi, yaitu 451 atau 66,81%, menandakan bahwa responden cukup puas terhadap aspek yang ditanyakan dalam item tersebut. Diikuti oleh KK4 dengan skor 449 (66,52%), yang juga mencerminkan tingkat kepuasan yang relatif lebih tinggi dibanding item lainnya. Sementara itu, item dengan skor terendah adalah KK3, yang hanya mencapai 417 atau 61,78%, menunjukkan bahwa aspek dalam item

tersebut dirasakan kurang memuaskan oleh responden. Item KK2 (63,85%) dan KK5 (62,52%) juga berada pada kisaran yang mendekati rata-rata. Secara keseluruhan, persepsi responden terhadap kepuasan kerja berada dalam kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa meskipun tidak rendah, masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam menciptakan kondisi kerja yang lebih memuaskan.

### 4.3 Hasil & Analisis Data

#### 4.3.1 Outer Model



Gambar 4. 2 Outer Model

### 4.3.1.1 Validitas Konvergen OUTER LOADING

Tabel 4. 7 Outer Loading

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
<i>Work Life Balance</i>	(X1) WLB1	0.775	0.578	Valid
	(X1) WLB2	0.782		Valid
	(X1) WLB3	0.769		Valid
	(X1) WLB4	0.740		Valid
	(X1) WLB5	0.726		Valid
	(X1) WLB6	0.768		Valid
Beban Kerja Berlebih	(X2) BKB1	0.703	0.594	Valid
	(X2) BKB2	0.797		Valid
	(X2) BKB3	0.827		Valid
	(X2) BKB4	0.749		Valid
<i>Turnover intention</i>	(Y)TI1	0.766	0.629	Valid
	(Y)TI2	0.832		Valid
	(Y)TI3	0.779		Valid
Kepuasan Kerja	(Z) KK1	0.833	0.667	Valid
	(Z) KK2	0.765		Valid
	(Z) KK3	0.839		Valid
	(Z) KK4	0.761		Valid
	(Z) KK5	0.879		Valid

Pada setiap item dapat dikatakan valid apabila nilai pada loading factor > 0,70 dan nilai pada *average variance extracted* (AVE) > 0,50 (Ghozali, 2021:68). Berdasarkan dari hasil pengolahan data yang terdapat pada tabel diatas, menunjukkan bahwa hasil *loading factor* memiliki nilai diatas 0,70

dan nilai AVE lebih dari 0,50. Oleh karena itu, berdasarkan hasil pengolahan tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dapat dikatakan valid karena telah memenuhi ketentuan syarat.

#### 4.3.1.2 Uji Reliabilitas

Tabel 4. 8 Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability	<b>Kesimpulan</b>
<i>Work Life Balance</i>	0.855	0.859	Reliabel
Beban Kerja Berlebih	0.773	0.793	
<i>Turnover intention</i>	0.712	0.738	
Kepuasan Kerja	0.874	0.880	

Sebagai syarat suatu data dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 dan nilai *Composite Reliability* > 0,70 (Ghozali, 2021). Berdasarkan hasil olahan data pada tabel diatas menunjukkan bahwa pada *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* memiliki nilai diatas 0,70 pada setiap variabelnya. Berdasarkan hasil tersebut, maka data dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena telah memenuhi syarat yang telah ditentukan.

#### 4.3.4 Inner Model

##### 4.3.4.1 Nilai R<sup>2</sup>

Tabel 4. 9 Nilai R2

	R-square	R-square adjusted
<i>Turnover intention</i>	0.363	0.349
Kepuasan Kerja	0.465	0.456

Berdasarkan hasil dari olah data yang tertera pada diatas menunjukkan bahwa nilai R2 terbesar terdapat pada variabel Kepuasan Kerja dengan nilai sebesar 0,465 yang termasuk dalam kategori moderat. Hal tersebut dapat diartikan bahwa variabel *Work Life Balance* dan Beban Kerja Berlebih dapat menjelaskan variabel *Turnover Intention* sebesar 46,5%, sedangkan sisanya memiliki nilai sebesar 52,5% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini. Kemudian pada variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai R2 sebesar 0,363 yang termasuk dalam kategori moderat atau sedang, yang dapat diartikan bahwa variabel Kepuasan Kerja dapat menjelaskan variabel *Turnover Intention* sebesar 36,5% dan sisanya 63,5% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini.

#### 4.3.4.2 Uji Q-Square

Tabel 4. 10 Uji Q-Square

Variabel	Q Square
<i>Turnover intention</i>	0.293
Kepuasan Kerja	0.446

Berdasarkan ketentuan *Predictive Relevance* apabila nilai  $Q^2 > 0$  maka dapat dikatan baik atau memiliki *Predictive Relevance* (Ghozali, 2021). Berdasarkan hasil yang diperoleh dari Tabel diatas menunjukkan bahwa Q Square memiliki nilai 0.293 dan 0.446, yang dapat diartikan bahwa model

penelitian ini telah memiliki relevansi prediktif yang baik karena sesuai dengan ketentuan *Predictive Relevance*.

#### 4.3.4.3 Uji Signifikansi Koefisien Hubungan

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan berdasarkan prosedur perhitungan *bootstrapping*, dengan melihat pada nilai T statistik, P value serta *Path Coefficient*. Pada penelitian pengujian secara langsung dilakukan berdasarkan kriteria signifikansi 0.05 atau 5%. Sedangkan pada kriteria T statistik dapat dikatakan diterima apabila memiliki nilai  $> 1.96$  untuk pengujian *two tail* dan P value memiliki nilai  $< 0.05$ . Berikut merupakan penyajian pengujian hipotesis secara langsung pada penelitian ini.

Tabel 4. 11 Uji Signifikansi Koefisien Hubungan

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	keterangan
<b>WLB → TI</b>	0.065	0.062	0.131	0.495	0.620	H1 ditolak
<b>WLB → KK</b>	-0.450	-0.455	0.066	6.794	0.000*	H2 ditolak
<b>BKB → TI</b>	0.358	0.365	0.108	3.305	0.001*	H3 ditolak
<b>BKB → KK</b>	-0.301	-0.301	0.069	4.380	0.000*	H4 ditolak
<b>KK → TI</b>	-0.263	-0.265	0.107	2.471	0.013*	H5 diterima

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
<b>WLB → TI x KK</b>	0.119	0.123	0.057	2.087	0.037*	H6 diterima
<b>BKB → TI x KK</b>	0.079	0.078	0.034	2.364	0.018*	H7 diterima

Keterangan: \*signifikan  $< 0.50$

1. Berdasarkan hasil dari uji path coefficient, pada pengujian *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* didapat nilai t hitung  $>$  t tabel ( $0,495 > 1.656$ ) atau P value  $>$  0,05 yaitu 0,620. Nilai koefisien pada kolom original sampel sebesar 0,065 artinya berpengaruh positif. Hal ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* tidak memiliki pengaruh karena tidak sesuai dengan kriteria yang ditentukan, maka dapat diartikan hipotesis 1 (H1) ditolak.
2. Berdasarkan hasil dari uji path coefficient, pada pengujian *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja didapat nilai t hitung  $<$  t tabel ( $6.794 > 1.656$ ) atau P value  $<$  0,05 yaitu 0,000. Nilai koefisien pada kolom original sampel sebesar -0,450 artinya berpengaruh negatif. Hal ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga hipotesis 2 (H2) ditolak.
3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja berlebih memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan nilai t-statistik sebesar 3,305 dan p-value 0,001. *Output* tersebut bertentangan dengan hipotesis yang menyatakan pengaruh positif. Sehingga hipotesis 3 (H3) yang diajukan ditolak.
4. Hipotesis keempat menunjukkan bahwa beban kerja berlebih berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan t-statistik sebesar 4,380 dan p-value 0,000. Sehingga hipotesis keempat (H4) yang menyatakan

bahwa terdapat pengaruh positif dari beban kerja berlebih terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini ditolak.

5. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan t-statistik sebesar 2,471 dan p-value 0,013. Temuan ini sejalan dengan hipotesis kelima (H5) yang diajukan yakni Terdapat pengaruh negatif dari kepuasan kerja terhadap *Turnover intention* sehingga hipotesis 5 (H5) dalam penelitian ini diterima.
6. Hasil uji menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi secara signifikan hubungan antara *Work Life Balance* dan *Turnover Intention*, dengan nilai t-statistik sebesar 2,087 dan p-value 0,037. Karena nilai  $t > 1,96$  dan  $p < 0,05$ , maka hubungan ini signifikan secara statistik. Artinya, meskipun hubungan langsung antara *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* tidak signifikan, namun ketika dimediasi oleh Kepuasan Kerja, pengaruhnya menjadi signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 6 (H6) dalam penelitian ini yakni Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dimediasi kepuasan kerja diterima.
7. Hipotesis ketujuh menguji apakah Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Beban Kerja Berlebih dan *Turnover Intention*, dan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh signifikan dengan t-statistik sebesar 2,364 dan p-value 0,018. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja berlebih terhadap niat keluar dari pekerjaan sebagian dijelaskan oleh

kepuasan kerja. Sehingga hipotesis ke tujuh (7) dalam penelitian ini yakni Terdapat pengaruh yang signifikan dari beban kerja berlebih terhadap *turnover intention* dimediasi kepuasan kerja diterima.

Berdasarkan hasil olah data melalui smartPLS berikut ini ringkasan dari hasil uji signifikansi koefisien hubungan dalam penelitian yang dilaksanakan:

Tabel 4. 12 smartPLS Hasil Uji Signifikansi

No	Hipotesis	Didukung	Keterangan
H1	<i>Work-life balance</i> → <i>Turnover intention</i>	✗	Tidak signifikan dan arah positif
H2	Beban Kerja Berlebih → <i>Turnover intention</i>	✗	Signifikan, tetapi arah positif
H3	<i>Work-life balance</i> → Kepuasan Kerja	✗	Signifikan, tetapi arah negatif
H4	Beban Kerja Berlebih → Kepuasan Kerja	✗	Signifikan, tetapi arah negatif
H5	Kepuasan Kerja → <i>Turnover intention</i>	☑	Signifikan dan sesuai arah
H6	<i>Work-life balance</i> → <i>Turnover intention</i> dimediasi Kepuasan Kerja	☑	Signifikan, mediasi berperan
H7	Beban Kerja Berlebih → <i>Turnover intention</i> dimediasi Kepuasan Kerja	☑	Signifikan, mediasi berperan

Berdasarkan table ringkasan di atas, maka dapat dikatakan bahwa hipotesis (H1-H4) yang diajukan dalam penelitian ini ditolak dan hipotesis (H5-H7) dalam penelitian ini diterima.

## 4.4 Pembahasan Hasil

### 4.4.1 Pengaruh dari *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention*

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai t-statistik sebesar 0,495 dan p-value 0,620 ( $t < 1,96$  dan  $p > 0,05$ ). Selain tidak signifikan, arah hubungan juga positif ( $O = 0,065$ ), yang bertentangan dengan hipotesis 1 (H1) yang menyatakan pengaruh negatif. Hasil penelitian yang selaras dijumpai dalam studi (Barage & Sudarusman, 2022) yang mengkaji pada pekerja milenial di Yogyakarta, yang menunjukkan bahwa meskipun WLB memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover intention*, namun tidak signifikan secara statistik. Penelitian yang dilakukan oleh (Adonia Akelois, 2025) dalam industri *Public Accounting Firms* (KAP) Indonesia menemukan bahwa dimensi tertentu dari WLB (seperti *interference work-life*) tidak mempengaruhi *turnover intention* secara langsung. Sebaliknya, penelitian pada karyawan *start-up* di Bandung (2023) menemukan korelasi signifikan negatif antara WLB dan *turnover intention* (Nurkarimah & Rositawati, 2023).

*Work-life balance* dapat dikategorikan sebagai faktor higienis, yakni kondisi eksternal yang jika tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan, tetapi jika terpenuhi belum tentu menimbulkan kepuasan yang tinggi. Berdasarkan teori ini, dapat dijelaskan bahwa meskipun WLB dirasakan baik,

hal tersebut belum tentu membuat karyawan bertahan, karena faktor utama keputusan untuk keluar bisa lebih didominasi oleh motivator, seperti kesempatan pengembangan karier atau penghargaan. Hal ini bisa menjelaskan mengapa WLB dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan mungkin merasa telah mendapatkan keseimbangan kehidupan kerja, tetapi tetap memiliki niat keluar karena faktor-faktor lain yang lebih dominan, seperti tidak puas terhadap jenjang karier, ketidakcocokan nilai perusahaan, atau gaji yang dirasa tidak kompetitif. Menurut Greenhaus & Allen (2011), *work-life balance* adalah kondisi di mana individu dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang.

Keseimbangan tersebut diyakini akan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang selanjutnya dapat menurunkan tingkat stres dan *burnout*. Berdasarkan teori ini, semakin baik WLB seseorang, semakin besar kemungkinan individu tersebut merasa puas dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention*. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pandangan karyawan PT Mandiri Agung Abadi terhadap WLB tidak berpengaruh signifikan terhadap niat untuk keluar dari pekerjaan. Bahkan, arah hubungannya justru positif, yang secara

implisit menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi WLB, semakin besar pula niat keluar, meskipun dalam kadar yang tidak signifikan.

Studi Jayamanne & Kaluarachchige (2024) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap niat keluar kerja pada perwira militer di Sri Lanka. Dalam lingkungan kerja dengan tekanan tinggi seperti militer, mereka menemukan bahwa semakin seimbang kehidupan kerja dan pribadi, maka semakin rendah keinginan untuk keluar dari organisasi, meskipun kepuasan kerja tidak menjadi mediator yang signifikan. Penelitian lain oleh (Pei et al., 2025) juga menemukan bahwa WLB secara signifikan menurunkan *turnover intention* di industri makanan dan minuman Malaysia, sektor dengan tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Dalam studi tersebut, WLB menjadi salah satu variabel paling berpengaruh, bersama dengan kepuasan kerja, terhadap niat keluar. Bahkan, Adriano & Callaghan (2020) menegaskan bahwa konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berdampak negatif terhadap retensi karyawan yang juga sedang menempuh pendidikan paruh waktu, di mana kepuasan kerja terbukti memediasi sebagian dari pengaruh tersebut terhadap *turnover intention*.

Temuan dari Adriano & Callaghan selaras dengan riset yang dilakukan oleh Pei et al., 2025 dan yang menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja menurunkan niat keluar. Dalam konteks PT. Mandiri Agung Abadi,

fleksibilitas jam kerja dan dukungan manajemen dapat menjadi kunci mempertahankan karyawan.

#### **4.4.2 Pengaruh dari beban kerja berlebih terhadap *turnover intention***

Uji signifikansi menunjukkan bahwa beban kerja berlebih berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan t-statistik sebesar 3,305 dan p-value 0,001 ( $t > 1,96$  dan  $p < 0,05$ ). Namun, arah hubungan justru positif ( $O = 0,358$ ), bukan negatif seperti yang dihipotesiskan. Artinya, semakin tinggi beban kerja, semakin tinggi pula niat untuk resign, yang masuk akal secara logis, meskipun bertentangan dengan rumusan hipotesis awal.

Penelitian oleh Hakro et al., (2022) menemukan bahwa beban kerja dan stres kerja secara signifikan memengaruhi *turnover intention* pada sektor perbankan. Mereka juga menemukan bahwa stres kerja memediasi hubungan antara beban kerja dan *turnover intention*, memperkuat pengaruh negatif beban kerja terhadap retensi karyawan. Dalam konteks organisasi yang menuntut performa tinggi seperti perbankan, tekanan kerja yang tidak dikelola dapat menjadi pemicu utama meningkatnya niat keluar dari pekerjaan.

Temuan ini selaras dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa beban kerja tinggi mendorong keinginan karyawan untuk resign, meskipun dalam penelitian Anda tidak melibatkan variabel stres sebagai mediator.

Demikian pula, penelitian oleh Qamarina et al., (2023) di industri otomotif Malaysia menunjukkan bahwa persepsi terhadap beban kerja berlebih menurunkan komitmen organisasi, dan beban kerja berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*. Meskipun komitmen organisasi tidak terbukti memediasi secara signifikan, hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja adalah faktor utama yang berkontribusi terhadap niat keluar karyawan, sejalan dengan hasil Anda yang menunjukkan pengaruh signifikan antara beban kerja dan *turnover intention* secara langsung.

Selanjutnya, Syed et al., (2020) meneliti staf akademik dan menemukan bahwa beban kerja merupakan salah satu penyebab utama meningkatnya stres kerja, yang kemudian berdampak pada *turnover intention*. Dalam penelitian mereka, stres kerja berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara beban kerja dan niat mengundurkan diri. Konteks ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak hanya secara langsung berdampak negatif pada retensi, tetapi juga secara tidak langsung melalui kelelahan psikologis. Hal ini menguatkan relevansi hasil temuan Anda meskipun arah awal hipotesis tidak terbukti.

#### **4.4.3 Pengaruh dari *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan t-statistik 6,794 dan p-value 0,000. Namun, arah hubungan adalah negatif ( $O = -0,450$ ), bertentangan dengan

hipotesis yang menyatakan pengaruh positif. Artinya, dalam konteks penelitian ini, semakin baik *work-life balance* yang dirasakan, justru kepuasan kerja cenderung menurun.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan teori umum dan perlu dikaji lebih lanjut. Penelitian yang dilakukan oleh Chongfei et al., (2025) dalam konteks dosen muda di universitas swasta Tiongkok menemukan bahwa WLB berpengaruh signifikan tetapi cenderung meningkatkan *turnover intention* karena fokus karier yang lebih dominan daripada sekadar keseimbangan kehidupan kerja.

Hasil penelitian ini apabila dilihat dari teori Herzberg yakni *Dual Factor Theory* dapat membantu menjelaskan fenomena dari hasil ini. Dalam kerangka Herzberg, WLB digolongkan sebagai faktor higienis, yang bila terpenuhi hanya menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak otomatis meningkatkan kepuasan intrinsik terkait pencapaian, penghargaan, atau tantangan kerja.

Oleh karena itu, meskipun karyawan merasa memiliki waktu fleksibel, jika tidak diiringi motivator yang relevan, maka kepuasan keseluruhan bisa tetap rendah, atau dalam kasus ini, bahkan cenderung menurun. Penelitian yang dilakukan oleh Gautam et al., (2025) memperkuat nuansa ini dimana WLB dalam beberapa dimensinya berkaitan positif dengan kepuasan, namun hanya

ketika interferensi negatif diturunkan, semisal *personal life interference* dengan *work* tidak terjadi.

Salah satu penelitian terdahulu yang menunjukkan hubungan positif adalah studi oleh Paranamana & Kaluarachchige (2025) yang menemukan bahwa *work-life balance* memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya menurunkan kecenderungan *quiet quitting* pada karyawan pabrik di Sri Lanka. Mereka menegaskan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi menjadi faktor penting yang mendorong kepuasan kerja, yang kemudian mampu meningkatkan komitmen dan menurunkan sikap pasif atau niat untuk mengundurkan diri secara diam-diam.

Dalam konteks ini, kepuasan kerja berperan sebagai mediator, yang memperkuat bahwa *work-life balance* semestinya meningkatkan kepuasan kerja jika diimplementasikan dengan baik dan dirasakan nyata manfaatnya oleh karyawan. Penelitian lainnya oleh Jayaraman et al., (2023) juga memperkuat korelasi positif antara kualitas kehidupan kerja dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Studi tersebut, yang dilakukan pada pekerja sektor konstruksi di India, menyatakan bahwa kualitas hidup kerja yang tinggi akan mendukung terciptanya *work-life balance* dan secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Bahkan, faktor-faktor seperti hubungan sosial (*collegiality*) dan rasa aman dalam pekerjaan terbukti memperkuat hubungan tersebut. Dengan

demikian, dalam konteks organisasi yang menekankan lingkungan kerja suportif, *work-life balance* menjadi variabel penting yang mendorong kepuasan kerja dan loyalitas.

Selain itu, (Waworuntu et al., 2022) dalam kajian sistematisnya terhadap pekerja milenial dan Gen Z juga menekankan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Generasi muda, menurut penelitian ini, sangat menghargai fleksibilitas kerja, waktu pribadi, serta peluang pertumbuhan profesional. Ketika mereka mendapatkan *work-life balance* yang baik, hal ini mendorong perasaan puas, termotivasi, dan terlibat secara emosional dalam pekerjaan.

Temuan ini mencerminkan pentingnya lingkungan kerja yang fleksibel, suportif, dan adaptif terhadap nilai-nilai personal karyawan generasi baru. Bertolak belakang dengan hasil penelitian-penelitian tersebut, hasil yang diperoleh dalam studi ini memperlihatkan arah hubungan negatif antara *work-life balance* dan kepuasan kerja. Kemungkinan penyebabnya adalah adanya kebijakan *work-life balance* yang tidak diiringi oleh sistem pendukung nyata, seperti manajemen beban kerja, keadilan tugas, atau dukungan dari atasan. *Work-life balance* bisa jadi hanya hadir secara formal dalam kebijakan organisasi, namun tidak dirasakan manfaatnya oleh karyawan, bahkan menimbulkan stres terselubung jika ekspektasi fleksibilitas justru dibarengi

tuntutan kerja yang tidak proporsional. Dalam konteks seperti itu, *work-life balance* justru bisa dipersepsikan sebagai bentuk tekanan tambahan, bukan fasilitas kesejahteraan.

Oleh karena itu, perbedaan hasil ini bisa dijelaskan melalui faktor kontekstual, seperti jenis organisasi, tingkat otonomi kerja, budaya perusahaan, serta cara implementasi kebijakan *work-life balance* di lapangan. Apabila *work-life balance* dipersepsikan sebagai alat formalitas tanpa nilai fungsional, maka kemungkinan besar dampaknya terhadap kepuasan kerja justru menjadi negatif, seperti tercermin dalam temuan penelitian ini.

#### **4.4.4 Pengaruh dari Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa beban kerja berlebih berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (t-statistik 4,380, p-value 0,000), tetapi arah hubungan adalah negatif ( $O = -0,301$ ). Hal ini berarti bahwa beban kerja yang tinggi cenderung menurunkan kepuasan kerja, yang bertentangan dengan hipotesis awal namun sesuai dengan teori stres kerja yang berlaku secara umum.

Salah satu temuan yang mendukung datang dari Hussain et al., (2023), yang meneliti hubungan antara beban kerja, stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* di sektor perbankan di Pakistan. Dalam studi tersebut, beban

kerja terbukti berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sekaligus meningkatkan stres kerja dan keinginan untuk resign.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa stres kerja memediasi sebagian hubungan antara beban kerja berlebih dan kepuasan kerja, yang menegaskan bahwa tekanan kerja yang tinggi tidak hanya menguras tenaga karyawan tetapi juga menurunkan kepuasan terhadap pekerjaan secara langsung maupun tidak langsung. Temuan ini sangat selaras dengan hasil penelitian Anda, yang menunjukkan bahwa tingginya beban kerja menjadi faktor yang merusak persepsi positif karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Selain itu, hasil serupa juga ditemukan dalam studi oleh Martínez & Martínez (2025)) terhadap tenaga medis di Spanyol.

Penelitian tersebut mengkaji hubungan antara keterlibatan kerja, beban kerja, kepuasan kerja, dan kelelahan emosional. Meskipun mereka menemukan bahwa keterlibatan kerja berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, beban kerja tinggi berkontribusi terhadap kelelahan emosional, yang secara tidak langsung mengancam kesejahteraan psikologis dan kepuasan karyawan. Meskipun studi ini tidak secara eksplisit menyatakan pengaruh negatif beban kerja terhadap kepuasan kerja, hubungan antara *work overload* dan *emotional exhaustion* memberikan indikasi bahwa beban kerja tinggi dapat menurunkan aspek afektif karyawan, termasuk kepuasan.

Berangkat dari perbandingan dengan hasil penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa beban kerja yang berlebihan cenderung menjadi penghambat kepuasan kerja, bukan sebaliknya. Penolakan terhadap H4 justru memperkuat pemahaman bahwa pengelolaan beban kerja yang tepat merupakan kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan. Ketika karyawan merasa beban kerja mereka tidak adil, terlalu berat, atau tidak sesuai dengan kompensasi dan sumber daya yang tersedia, maka perasaan puas terhadap pekerjaan akan hilang, terlepas dari seberapa baik organisasi merancang kebijakan lain seperti fleksibilitas waktu atau fasilitas kerja.

Secara manajerial, hasil ini memberi peringatan bahwa perusahaan tidak bisa berharap kepuasan kerja akan meningkat hanya melalui aspek motivasional atau kompensasi, tanpa terlebih dahulu menata ulang beban kerja karyawan. Pengaturan tugas yang proporsional, pemantauan beban harian, serta penyediaan sistem pelaporan stres kerja perlu diimplementasikan untuk mencegah penurunan kepuasan kerja yang dapat memicu masalah lanjutan seperti *burnout* dan *turnover intention*.

#### **4.4.5 Pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*.**

Hasil uji menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*, dengan t-statistik 2,471 dan p-value 0,013

serta koefisien  $O = -0,263$ . Sehingga berarti semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Hipotesis ini didukung secara statistik maupun arah hubungan.

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan banyak penelitian yang mendukung bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menurunkan *turnover intention*. Lebih lanjut, riset ilmiah yang dilakukan oleh Ningtyas et al. (2020) juga mengembangkan model serupa di PT Astra Honda, di mana kepuasan kerja secara langsung menurunkan *turnover intention* dan juga melalui jalur komitmen organisasi sebagai mediator. Selain itu penelitian yang dilaksanakan oleh (Wahyuningrum & Hanafia, 2023) di PT Evonik Indonesia menemukan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu variabel signifikan dalam menurunkan *turnover intention*, sementara *employee engagement* tidak berpengaruh.

Penelitian yang selaras dengan hasil penelitian ini dijumpai dalam penelitian yang dilaksanakan oleh Nurhakiki et al., (2024) dimana dalam penelitian tersebut ditambahkan nuansa dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersama stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*, dan dalam model regresi, kepuasan kerja terbukti signifikan menurunkan niat keluar.

Salah satu penelitian yang mendukung hasil ini adalah studi oleh Dodanwala et al., (2023) yang mengeksplorasi hubungan antara tekanan peran

kerja, kepuasan kerja, dan niat keluar pada sektor konstruksi di Sri Lanka. Hasilnya menunjukkan bahwa tekanan kerja seperti *role ambiguity* dan *role conflict* menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan stres, yang pada akhirnya memicu *turnover intention*. Kepuasan kerja terbukti menjadi mediator signifikan dalam hubungan antara faktor-faktor penyebab stres dan niat keluar kerja. Artinya, ketika karyawan merasa puas, bahkan dalam kondisi tekanan tinggi, kemungkinan mereka untuk keluar dari pekerjaan tetap dapat ditekan. Studi lain oleh Rahman (2020) di Bangladesh memperkuat hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Dalam penelitian ini, faktor-faktor seperti keamanan kerja, gaji, dan peluang promosi merupakan elemen utama dari kepuasan kerja yang mampu menurunkan intensi karyawan untuk resign.

Temuan ini sangat mendukung hasil Anda yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel penting dalam menjaga loyalitas dan retensi tenaga kerja. Dengan demikian, organisasi yang mampu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaan ini cenderung berhasil mengurangi niat keluar karyawan. Demikian pula, Azmi et al., (2021) dalam studinya menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan *work-life balance* dan semangat kerja (*work passion*) dengan *Turnover intention*. Dalam model mereka, karyawan yang merasa puas

cenderung tetap bertahan di organisasi, meskipun mereka mengalami tantangan atau beban kerja tertentu. Studi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor psikologis kunci yang menentukan apakah tekanan atau ketidakseimbangan akan mendorong karyawan keluar atau tetap bertahan.

Perbedaan-perbedaan variable penelitian di atas terkait menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu penentu utama *turnover intention*, tetapi bukan satu-satunya. Faktor lain seperti stres kerja, budaya organisasi, keadilan organisasi, maupun komitmen afektif dapat menjadi mediator atau moderator yang memperkuat atau melemahkan efeknya.

#### **4.4.6 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover intention* dimediasi Kepuasan Kerja**

Hasil uji mediasi menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari *work-life balance* terhadap *Turnover intention* melalui kepuasan kerja, dengan t-statistik 2,087 dan p-value 0,037 ( $O = 0,119$ ). Meskipun hubungan langsung antara *work-life balance* dan *Turnover intention* tidak signifikan, mediasi oleh kepuasan kerja membuat hubungan tersebut menjadi signifikan. Hipotesis ini didukung oleh penelitian dari Anwar (2024) di lingkungan fakultas perguruan tinggi di Sumatera Selatan yang menemukan bahwa WLB berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja kemudian memediasi hubungan WLB–*Turnover intention* secara signifikan.

Lebih lanjut, penelitian yang diterbitkan oleh (Respati et al., 2023) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi parsial pada hubungan WLB dan *Turnover intention*, dengan kadar pengaruh tidak langsung mencapai signifikan ( $p < 0,01$ ). Studi ini menambahkan variabel moderator komitmen organisasi, namun poin utama tetap valid: kepuasan kerja adalah mediator kunci.

Penelitian lain di Sri Lanka yang berfokus pada karyawan Gen-Z menunjukkan pola serupa bahwa WLB berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tersebut berperan dalam mengurangi *turnover intention* Gen-Z. Hasil penelitian selaras juga ditemukan dalam riset yang dilakukan oleh Azmi et al., (2021) *work-life balance* (WLB) tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Maharani & Tamara (2024), yang mengungkap bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* di sektor jasa keuangan selama masa pandemi. Mereka menemukan bahwa meskipun *work-life balance* memiliki pengaruh langsung terhadap niat keluar, peran kepuasan kerja sebagai pelindung psikologis menjadi kunci dalam mengurangi efek negatif tersebut. Dengan kata lain, *work-life balance* yang baik tidak secara otomatis

menurunkan *turnover intention*, melainkan akan efektif jika karyawan merasakan kepuasan dari kondisi keseimbangan tersebut. Penelitian dari (Yu'aina et al., 2023) juga mendukung hal ini. Dalam konteks kerja dari rumah (WFH) di sektor properti, mereka menemukan bahwa *work-life balance* justru menurunkan kepuasan kerja, namun kepuasan kerja tetap memainkan peran mediasi signifikan terhadap *turnover intention*. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel penentu yang menjelaskan bagaimana *work-life balance* dapat berdampak pada retensi atau niat keluar, bergantung pada bagaimana kondisi tersebut dirasakan dan dimaknai oleh karyawan. Hasil mereka menekankan bahwa tidak cukup hanya menyediakan fleksibilitas atau WLB, tetapi organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan tersebut benar-benar berdampak pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

Temuan serupa dikemukakan dalam studi oleh Ertürk (2022) di lingkungan guru sekolah dasar di Turki. Peneliti menemukan bahwa kurangnya kontrol kerja dan tekanan psikologis mengurangi kepuasan kerja, dan secara langsung maupun tidak langsung meningkatkan *turnover intention*. Meskipun fokus utamanya adalah pada kualitas kehidupan kerja (yang mencakup WLB), peran kepuasan kerja sebagai mediator menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan antara stres kerja dan niat berhenti bekerja. Hal ini konsisten dengan hasil dalam penelitian ini, yang menunjukkan bahwa dampak

*work-life balance* terhadap keinginan karyawan untuk keluar baru menjadi signifikan jika disalurkan melalui kepuasan kerja.

#### **4.4.7 Pengaruh dari Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* dimediasi Kepuasan Kerja**

Uji mediasi juga menunjukkan bahwa beban kerja berlebih berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, dengan t-statistik 2,364 dan p-value 0,018 serta koefisien  $O = 0,079$ . Artinya, beban kerja tinggi menurunkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan *turnover intention*. Temuan ini sangat selaras dengan *Job Demands-Resources* (JD-R) Model (Demerouti et al., 2001), yang menyatakan bahwa *job demands* seperti beban kerja tinggi adalah pemicu stres yang menguras energi karyawan, sehingga menurunkan keterlibatan dan kepuasan kerja. JD-R model juga menyebut bahwa beban kerja yang berlebihan jika tidak diimbangi oleh *resources* (seperti dukungan supervisor, otonomi kerja, dan lingkungan kerja yang sehat), akan berdampak negatif terhadap well-being dan meningkatkan *turnover intention*.

Penelitian oleh Azmi et al., (2021) memberikan dukungan kuat terhadap temuan ini. Dalam studinya berjudul “*Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Work-life balance and Work Passion on Turnover Intention*”, mereka menemukan bahwa beban kerja tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja, dan

penurunan ini berkontribusi pada meningkatnya niat untuk keluar dari organisasi. Penelitian serupa dilakukan oleh Azizah & Murniningsih (2022) pada karyawan perbankan. Mereka menggunakan SEM dan menemukan bahwa beban kerja yang tinggi tidak hanya menurunkan kepuasan kerja secara signifikan, tetapi juga berdampak pada *turnover intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Pebriasanty et al., (2024) yang menemukan bahwa beban kerja dan tekanan kerja secara signifikan memengaruhi *turnover intention* baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian mereka pada karyawan outsourcing di sektor administrasi medis memperlihatkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang rendah sebagai akibat dari beban kerja tinggi meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri. Temuan tersebut selaras dengan hasil penelitian ini, di mana karyawan yang merasa beban kerjanya berlebihan cenderung kehilangan kepuasan terhadap pekerjaannya, dan pada akhirnya memilih untuk mencari peluang kerja yang lebih sehat dan seimbang.

Studi lain yang mendukung datang dari Hakro et al., (2022) yang meneliti hubungan antara beban kerja berlebih, stres kerja, dan *turnover intention* di sektor perbankan swasta. Dalam penelitian ini, stres kerja terbukti memediasi

secara signifikan hubungan antara beban kerja dan *turnover intention*. Meskipun mediasi dilakukan oleh stres, bukan kepuasan kerja, temuan ini tetap relevan karena stres kerja dan kepuasan kerja adalah dua indikator utama dari kesejahteraan psikologis karyawan, dan keduanya saling memengaruhi. Ketika beban kerja meningkat, stres meningkat, dan hal tersebut pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja serta meningkatkan intensi untuk resign.

Dari hasil ini, jelas bahwa organisasi perlu memperhatikan manajemen beban kerja sebagai prioritas strategis. Ketika karyawan merasakan tuntutan kerja yang melampaui kapasitas mereka, hal ini berdampak langsung pada kepuasan kerja. Jika dibiarkan, kepuasan yang menurun ini akan bertransformasi menjadi *turnover intention* yang merugikan organisasi. Hal ini dikuatkan oleh penelitian Zaki & Marzolina (2016) yang menyebutkan bahwa organisasi yang tidak mengelola beban kerja secara adil dan realistis cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja rendah dan angka *turnover* tinggi.

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan diketahui bahwa penelitian ini menemukan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* **ditolak**, karena hasil menunjukkan pengaruh tidak signifikan ( $t = 0,495$ ;  $p = 0,620$ ) dan arah hubungan positif ( $O = 0,065$ ). Artinya, dalam penelitian ini, *work-life balance* tidak secara langsung menurunkan niat keluar kerja, bahkan cenderung (meskipun tidak signifikan) berhubungan positif di PT Mandiri Agung Abadi
2. Hipotesis 2 (H2) menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun **ditolak** karena meskipun hasilnya signifikan ( $t = 6,794$ ;  $p = 0,000$ ), arah hubungannya negatif ( $O = -0,450$ ) di PT Mandiri Agung Abadi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi *work-life balance*, justru kepuasan kerja menurun, yang bertentangan dengan teori umum dan perlu kajian lebih lanjut.
3. Hipotesis 3 (H3) yang menyatakan beban kerja berlebih berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* **ditolak**. Meskipun hubungan ini signifikan

( $t = 3,305$ ;  $p = 0,001$ ), arah hubungannya positif ( $O = 0,358$ ). Artinya, semakin tinggi beban kerja, maka semakin tinggi pula keinginan untuk keluar, sehingga tidak sesuai dengan hipotesis awal yang menyatakan pengaruh negative di PT Mandiri Agung Abadi.

4. Hipotesis 4 (H4) juga **ditolak**, karena meskipun pengaruh Beban Kerja Berlebih terhadap Kepuasan Kerja signifikan ( $t = 4,380$ ;  $p = 0,000$ ), arah hubungannya negatif ( $O = -0,301$ ) di PT Mandiri Agung Abadi. Hasil tersebut bertentangan dengan hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif.
5. Hipotesis 5 (H5) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*, dan hipotesis ini **diterima**. Hasil uji menunjukkan hubungan yang signifikan dan sesuai arah di PT Mandiri Agung Abadi ( $t = 2,471$ ;  $p = 0,013$ ;  $O = -0,263$ ). Ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya.
6. Hipotesis 6 (H6) menyatakan bahwa *Work-life balance* berpengaruh terhadap *Turnover intention* yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja di PT Mandiri Agung Abadi. Hasil menunjukkan hubungan signifikan secara tidak langsung ( $t = 2,087$ ;  $p = 0,037$ ;  $O = 0,119$ ). Dengan demikian, meskipun pengaruh langsung tidak signifikan, ketika dimediasi oleh kepuasan kerja, pengaruhnya menjadi signifikan. Maka, hipotesis ini **diterima**.
7. Hipotesis 7 (H7) juga **diterima**, karena pengaruh Beban Kerja Berlebih terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja terbukti signifikan secara

statistik ( $t = 2,364$ ;  $p = 0,018$ ;  $O = 0,079$ ). Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja tinggi menurunkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan niat keluar.

Kesimpulan utama dari penelitian ini adalah bahwa variabel kepuasan kerja memiliki peran kunci dalam menjembatani hubungan antara *work-life balance* dan beban kerja terhadap *turnover intention*. Sementara pengaruh langsung dari WLB dan beban kerja terhadap *turnover intention* tidak selalu sesuai arah hipotesis, pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terbukti signifikan. Oleh karena itu, dalam konteks manajemen sumber daya manusia, upaya peningkatan kepuasan kerja dapat menjadi strategi efektif dalam menekan niat keluar karyawan, terutama dalam situasi beban kerja tinggi atau ketidakseimbangan kehidupan kerja.

## 5.2 Saran

1. Perusahaan disarankan untuk menerapkan kebijakan jam kerja yang lebih fleksibel, memberikan kesempatan cuti sesuai kebutuhan pribadi, serta memanfaatkan teknologi untuk memungkinkan *remote work* bagi posisi yang tidak memerlukan kehadiran fisik di lokasi proyek. Langkah-langkah ini diharapkan membantu karyawan menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga dapat menurunkan niat untuk keluar dari perusahaan.

2. Manajemen PT. Mandiri Agung Abadi perlu melakukan pembagian tugas yang lebih proporsional di antara karyawan, merekrut tenaga tambahan ketika volume pekerjaan meningkat, serta mengoptimalkan penggunaan teknologi manajemen proyek untuk mengurangi pekerjaan administratif yang tidak mendesak. Dengan pengelolaan beban kerja yang efektif, perusahaan dapat mengurangi stres kerja, menjaga kesehatan fisik dan mental karyawan, serta mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang optimal.
3. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menyenangkan dengan memperhatikan aspek kompensasi yang adil, penghargaan atas kinerja, hubungan interpersonal yang harmonis, serta peluang pengembangan karir. Kepuasan kerja yang tinggi berpotensi meningkatkan semangat kerja, keterikatan emosional terhadap perusahaan, dan menurunkan tingkat *turnover intention*.
4. Untuk menekan tingkat *turnover intention*, perusahaan perlu membangun lingkungan kerja yang lebih suportif dan inklusif, memperkuat komunikasi antara manajemen dan karyawan, serta memastikan adanya jalur karier yang jelas. Menurut hasil penelitian, kombinasi *work-life balance* yang baik, beban kerja yang terkelola, dan kepuasan kerja yang tinggi adalah kunci dalam mempertahankan karyawan jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Z., Ansari, J., Gulzar, S., Zameer, U., & Hussain, K. (2021). The Role of Workload, Nepotism, Job Satisfaction, and Organizational Politics on *Turnover intention: A Conservation of Resources Perspective*. In *Organizacija* (Vol. 54, Issue 3, pp. 238–251). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0016>
- Adonia Akelois. (2025). The Influence of Work-Life Balance on *Turnover intention* is Mediated by Job Satisfaction at KAP in Indonesia. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(6s), 199–212. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i6s.714>
- Adriano, J., & Callaghan, C. W. (2020). Work-life balance, job satisfaction and retention: *Turnover intentions* of professionals in part-time study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3028>
- Alves, I., Limão, M., & Lourenço, S. M. (2024). Work Overload, Work–Life Balance and Auditors' *Turnover intention: The Moderating Role of Motivation*. *Australian Accounting Review*, 34(1), 4–28. <https://doi.org/10.1111/auar.12417>
- Alvionita, S., & Marhalinda. (2024). Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 7. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v7i2>
- Anees, R. T., Heidler, P., Cavaliere, L. P. L., & Nordin, N. A. (2021a). Brain Drain in Higher Education. The Impact of Job Stress and Workload on *Turnover intention* and the Mediating Role of Job Satisfaction at Universities. *European*

*Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–8.  
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.849>

Anees, R. T., Heidler, P., Cavaliere, L. P. L., & Nordin, N. A. (2021b). Brain Drain in Higher Education. The Impact of Job Stress and Workload on *Turnover intention* and the Mediating Role of Job Satisfaction at Universities. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–8.  
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.849>

Antari, N. L. S. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan *Turnover intention* (Studi Pada Losari Hotel Sunset Bali). *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 31. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v1i1.19428>

Anwar, S. (2024). the Role of Job Satisfaction Influencing Generation Z *Turnover intention* With Organizational Support and Work Life Balance As Supporting Factors Peran Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Pada Karyawan Generasi Z Dengan Dukungan Organisasi Dan Work Life Balance Sebagai Faktor Pendukung. *Al-Isyraq: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, Dan Konseling Islam*, 7(3), 1021–1046.

Atmaja, S. (2022). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada Karyawan CV Wahana Tata Serang-Banten). *JUMANIS - BAJA*, 4. <https://doi.org/10.47080>

Azizah, C., & Murniningsih, R. (2022). The Effect of Job Insecurity and Workload on *Turnover intention* with Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*, 606–613.

Azmi, M., Hanafi, A., & Adam, M. (2021a). MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE AND

WORK PASSION ON *TURNOVER INTENTION*. In *JUNIOR SCIENTIFIC RESEARCHER JOURNAL JSR* (Vol. 33, Issue 1).

- Azmi, M., Hanafi, A., & Adam, M. (2021b). Mediating role of job satisfaction in the effect of work-life balance and work passion on *Turnover intention*. *Junior Scientific Researcher*, 33(1), 33–48.
- Barage, P., & Sudarusman, E. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention* (Studi pada Pekerja Generasi Milenial di Yogyakarta). *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 3(1), 81–96. <https://doi.org/10.35917/cb.v3i1.302>
- Baş, M., & Güney, S. (2022). The Mediating Role of Work-Family Conflict in the Relationship between Work Overload Perception and Job Satisfaction. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 46(2), 345–360. <https://doi.org/10.31341/jios.46.2.5>
- Chen, X., Al Mamun, A., Hussain, W. M. H. W., Jingzu, G., Yang, Q., & Al Shami, S. S. A. (2023). Envisaging the job satisfaction and *Turnover intention* among the young workforce: Evidence from an emerging economy. *PLoS ONE*, 18(6 JUNE). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287284>
- Chongfei, S., Prof, A., Aida, S., & Samikon, B. (2025). *Staying or Leaving? Investigating the Effects of Professional Development and Work-Life Balance on Turnover intention in Chinese Private Universities*. 14(18), 359–368.
- Creagh, S., Thompson, G., Mockler, N., Stacey, M., & Hogan, A. (2023). Workload, work intensification and time poverty for teachers and school leaders: a systematic research synthesis. In *Educational Review*. Routledge. <https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2196607>

- Creswell, J. W. . (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.)*. Sage Publications.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Yukongdi, V. (2023). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and *Turnover intention* of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583–2592. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2080931>
- Dwipa, M. (2023). WORK FROM HOME DAN WORK LIFE BALANCE DALAM MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 12(03).
- Ertürk, R. (2022). The Effect of Teachers' Quality of Work Life on Job Satisfaction and *Turnover intentions*. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(1), 191–203. <https://doi.org/10.33200/ijcer.1022519>
- Fadiyanti, A. N., Lukiasuti, F., & Anoraga, P. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 50–60. <https://doi.org/10.35829/magisma.v5i2.27>
- Faeni, D. P., Ratih, P., & Safitra, R. (2021). *Work Life Balance, Peningkatan Karir dan Tekanan Kerja terhadap Produktivitas: Kasus pada Lembaga Sertifikasi Profesi P3 Pembangun Penyuluh Integritas Bangsa (Work Life Balance, Career Improvement and Work Pressures on Productivity: Case Study at the*

*P3 Professional Certification Institute for National Integrity Extension Builders*). 1(1), 45–57. <https://doi.org/10.35912/jakman.v1i1.602>

Fahlevi, M., Irma, D., Maemunah, S., Mahfud, I., & Dhyan Parashakti, R. (2020). Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Employees on Banking Companies in Jakarta. *Article in International Journal of Control and Automation*, 13(4), 439–451. <https://www.researchgate.net/publication/341495181>

Firli, R. D., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik Rokok. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi*, 1(2), 88–97. <https://doi.org/10.61132/jumaket.v1i2.173>

Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5041>

Gautam, P. K., Gautam, D. K., & Bhetuwal, R. (2025). Work-life balance, job satisfaction and *Turnover intentions* among nurses. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(3), 538–557. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-4002>

Ghozali, I. (2006). *Structuran Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (Edisi 2)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In *Handbook of occupational health psychology*,

2nd ed. (pp. 165–183). American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.1037/10474-000>

Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 266–275.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.008>

Hakro, T. H., Jhatial, A. A., & Chandio, J. A. (2022a). Employee Turnover intentions: Investigating the role of Work Overload, Job Satisfaction, Employee Engagement and Job Stress. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 3, 2707–9015. [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss2-2022\(71-82\)](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss2-2022(71-82))

Hakro, T. H., Jhatial, A. A., & Chandio, J. A. (2022b). EXPLORING THE INFLUENCE OF WORK OVERLOAD AND JOB STRESS ON EMPLOYEES TURNOVER INTENTIONS. *Gomal University Journal of Research*, 38(02), 193–204. <https://doi.org/10.51380/gujr-38-02-06>

Harahap, R. O., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Perceived Work Productivity Pada Non-Government Organization. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, 4(3), 2915–2922.  
<https://doi.org/10.55338/jpkmn.v4i2.1659>

Hnath, J. G. P., Rambur, B., & Grabowski, D. C. (2023). Earnings, job satisfaction, and turnover of nurse practitioners across employment settings. *Health Affairs Scholar*, 1(3). <https://doi.org/10.1093/haschl/qxad044>

Hussain, K., Iqbal, M. A., & Rehman, S. ur. (2023). Unpacking the Relationship Between Work Overload, Job Satisfaction, and Turnover intention: The

- Mediating Role of Job Stress. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 8(2). <https://doi.org/10.24088/ijbea-2023-82003>
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the covid-19 pandemic in indonesia. *Economies*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
- Ismail, N. A., Seman, S. A., & Ghapar, F. A. (2022). THE EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE, JOB STRESS, JOB MOTIVATION AND JOB SATISFACTION-A CONCEPTUAL FRAMEWORK. *Jurnal EVOLUSI*.
- Jayamanne, M. D. E. S., & Kaluarachchige, I. P. (2024). Effect of Work Life Balance and Job Stress on *Turnover intention* with the Mediating Effect of Job Satisfaction: A Study of Commissioned Officers in Sri Lanka Military Forces. *Journal of Human Resource Management Perspectives*, 9(1), 39.
- Jayaraman, S., George, H. J., Siluvaimuthu, M., & Parayitam, S. (2023). Quality of Work Life as a Precursor to Work–Life Balance: Collegiality and Job Security as Moderators and Job Satisfaction as a Mediator. *Sustainability (Switzerland)*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su15139936>
- Jayasri, R. I. A., & Annisa, I. T. (2023). Effect of Workload and Career Development on *Turnover intention* through Job Satisfaction as Variable Mediator. *Research of Business and Management*, 1(1), 10–20. <https://doi.org/10.58777/rbm.v1i1.19>

- Jina Andarista, Nurdin Latif, & Jumaidah Jumaidah. (2024). Pengaruh Keseimbangan Kerja (Work Life-Balance) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Ide Kreasi Warna. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(6), 203–221. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i6.1345>
- Khan, A. J., Bhatti, M. A., Hussain, A., Ahmad, R., & Iqbal, J. (2021). Employee Job Satisfaction in Higher Educational Institutes: A Review of Theories. *Journal of South Asian Studies*, 9(3), 257–266. <https://doi.org/10.33687/jsas.009.03.3940>
- Ladelsky, L. K., & Lee, T. W. (2023). Effect of risky decision-making and job satisfaction on *Turnover intention* and turnover behavior among information technology employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3553–3581. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2022-3465>
- Lantican, M. L. Q. (2021). Modeling Workload, Job Satisfaction, Work Stress and Organizational Commitment on *Turnover intention*: Evidence from Hospitality Management Educators. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(03), 439–450. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93028>
- Lwin, K. Z., & Punpuing, S. (2022). Determinants of institutional maternity services utilization in Myanmar. *PLoS ONE*, 17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266185>
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on *Turnover intentions* with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>

- Manivannan, J., Loganathan, S., Kamalanabhan, T. J., & Kalidindi, S. N. (2022). Investigating the Relationship between Occupational Stress and Work-Life Balance among Indian Construction Professionals. *Construction Economics and Building*, 22(2), 27–51. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v22i2.8052>
- Martínez, M. M., & Martínez, I. S. (2025). The Associated Factors of Work Engagement, Work Overload, Work Satisfaction, and Emotional Exhaustion and Their Effect on Healthcare Workers: A Cross-Sectional Study. *Healthcare (Switzerland)*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/healthcare13020162>
- Muhamad Reza Nurhakiki, Nur Afridah, & Dwi Harini. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan. *Journal of Management and Creative Business*, 2(3), 221–239. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i3.2819>
- Muslihati, Sobri, A. Y., Voak, A., Fairman, B., & Wonorahardjo, S. (2023). Engaging With Industry Through Internships in Order to Acquire the Skills, Knowledge and Attitudes for the World of Work: The Indonesian Student Experience Muslihati Universitas Negeri Malang. In *Journal of Higher Education Theory and Practice* (Vol. 23, Issue 9).
- Nair, S., Jayabalan, N., Perumal, I., & Subramaniam, M. (2021). *Work-Life Balance and Its Impact on Turnover intention of Married Female Academics in Malaysia: The Mediating Role of Job Satisfaction* (Vol. 48, Issue 12).
- Ningtyas, A. P. A., Purnomo, S. H., & Aswar, A. (2020). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1634–1655.
- Nurkarimah, A., & Rositawati, S. (2023). Pengaruh Work Life Balance terhadap *Turnover intention* pada Karyawan Milenial Perusahaan Startup Digital Kota

Bandung. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(2), 705–712.  
<https://doi.org/10.29313/bcsp.v3i2.7314>

Oktavia, D. Y. (2024). *Analisis Work-Life Balance dan Kesehatan Mental pada Pekerja Perempuan Generasi Z di Indonesia: Studi Literatur*.

Paranamana, G. K., & Kaluarachchige, I. P. (2025). Impact of Work Life Balance and Job Burnout on Quiet Quitting with the Mediating Role of Job Satisfaction of Factory Employees in a Battery Manufacturing Company in Sri Lanka. *Sri Lanka Journal of Management Studies*, 6(2), 79–105.  
<https://doi.org/10.4038/sljms.v6i2.153>

Pebriasanty, N. D., Sukarno, G., & Anwar, M. (2024a). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Influence of Work Pressure and Work Overload on *Turnover intention* at PT. Administrasi Medika Indonesia. *International Journal of Business and Applied Economics*, 3(4), 567–582.  
<https://doi.org/10.55927/ijbae.v3i4.9989>

Pebriasanty, N. D., Sukarno, G., & Anwar, M. (2024b). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Influence of Work Pressure and Work Overload on *Turnover intention* at PT. Administrasi Medika Indonesia. *International Journal of Business and Applied Economics*, 3(4), 567–582.  
<https://doi.org/10.55927/ijbae.v3i4.9989>

Pei, Y., Madhavedi, S., Hoo, W. C., & Suhud, U. (2025). The Influence of Job Satisfaction, Organisational Commitment, Work-Life Balance and Pay and Reward towards Employees' *Turnover intention* in Food and Beverage Industry Malaysia. *Journal of Posthumanism*, 5(4).  
<https://doi.org/10.63332/joph.v5i4.1170>

- Putri, G. A. M. D. A., & Krisnadewi, K. A. (2024). Factors Affecting Interest To Work In A Public Accounting Firm: A Study Of Internship Students. *Jurnal Ekonomi*, 13.
- Qamarina, A., Ahmad Taufik, N., Osman, A. A., & Redzuan, M. R. I. (2023). The Effects Of Perceived Work Overload On Organizational Comitment On Employee *Turnover intention* In Automotive Industry In Pahang. *Journal of Technology and Operations Management*, 18(1), 40–55. [www.maa.org.my](http://www.maa.org.my)
- R, Agusdin, & NurmayanFitrianiti, S. (2020). Stres Kerja Terhadap *Turnover intention*. *Jurnal Distribusi*, 8(1), 23–38.
- Rahman, S. M. (2020). Relationship between Job Satisfaction and *Turnover intention*: Evidence from Bangladesh. *Asian Business Review*, 10(2), 99–XX. <https://doi.org/10.18034/abr.v10i2.470>
- Ramadani, K. D. (2021). HUBUNGAN JAM KERJA DAN STATUS KESEHATAN PEKERJA DI INDONESIA. *Kesehatan Masyarakat Khatulistiwa*, 8(1), 33–43. <http://openjurnal.unmuhpnk.ac.id/index.php/JKMK?page=index>
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Performa Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 179. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5363>
- Shojaei Baghini, M., SepehryRad, D., Miri, F., & Asadi, F. (2024). The Effect of Job Skills and Job Burnout on Job Satisfaction Among Health Information Management Staff. *Health Science Reports*, 7(12). <https://doi.org/10.1002/hsr2.70217>

- Silaban, H., & Margaretha, M. (2021). The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(3), 18–26. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002>
- Sudanang, E. A., & Priyanto, S. E. (2020). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI HORISON APARTEMEN DAN KONDOTEL YOGYAKARTA. *Kepariwisata : Jurnal Ilmiah*, 14.
- Sufiyati, A., Suwarni, E., & Anggarini, D. R. (2021). PENGARUH FASILITAS KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJAKARYAWAN PT TEDCO AGRI MAKMUR DI LAMPUNG TENGAH. *SMART: Strategy of Management and Accounting through Research and Technology*, 1(1), page xx~xx.
- Sutrisno, Herdiyanti, Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). The Impact Of Compensation, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In The Company: A Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6). <http://journal.yrpiaku.com/index.php/msej>
- Syed, M. K. S., Khan, S. N., & Shah, F. A. (2020). The Impact of Work Life Balance, Role Conflict and Work Overload on Employee *Turnover intention* through the mediating role of Job Stress. *Journal of Business and Tourism*, 6.
- Türkoğlu, M. E., & Cansoy, R. (2022). School Principals' Opinions on the Meaning and Sources of Workload. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(1), 177–191. <https://doi.org/10.33200/ijcer.657994>

- Wahyuningrum, N., & Hanafia, F. (2023). Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention* Karyawan. *Jurnal Pelita Manajemen*, 2(2), 168–174.
- Wang, H., Jin, Y., Wang, D., Zhao, S., Sang, X., & Yuan, B. (2020). Job satisfaction, burnout, and *Turnover intention* among primary care providers in rural China: Results from structural equation modeling. *BMC Family Practice*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12875-020-1083-8>
- Wardana, C. M., Anindita, R., & Indrawati, R. (2020). *Work Life Balance, Turnover intention, And Organizational Commitment in Nursing Employees at X Hospital, Tangerang, Indonesia*. 4(4).
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Yu'aina, E. K., Emilisa, N., & Sofuah, S. (2023). The Effect of Work from Home and Work-Life Balance on *Turnover intention* Mediated by Job Satisfaction. *JOURNAL OF APPLIED MANAGEMENT RESEARCH*, 3(1), 33–41. <https://doi.org/10.36441/jamr>
- Yukongdi, V., & Shrestha, P. (2020). The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction and Job Stress on *Turnover intention*: A Study of Nepalese Bank Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9. <http://buscompress.com/journal-home.html>

## LAMPIRAN



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadireja  
Ringsud Utara, Gedung Catur, Depok  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883087, 885376;  
F. (0274) 882589  
E. fequl@iui.ac.id  
W. fecon.iui.ac.id

Nomor : 905/DEK/10/Div.URT/VII/2025  
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth  
Pimpinan  
PT. Mandiri Agung Abadi

*Assalamu alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam proses perkuliahannya, mahasiswa diwajibkan menyusun karya ilmiah sebagai syarat kelulusan.

Schubungan dengan hal tersebut, mohon perkenan Ibu/Bapak dapat mengizinkan mahasiswa kami untuk melaksanakan riset/penelitian di Perusahaan/instansi yang Ibu/Bapak pimpin dengan keterangan sebagai berikut:

Nama : Noermalita Kusumawati  
NIM : 21311011  
Tempat/Tanggal Lahir : Semarang / 27 November 2002  
Program Studi : Manajemen  
Jenjang : Sarjana  
Alamat : Barenglor  
Judul Karya Ilmiah : Pengaruh Work-Life Balance dan Beban Kerja Berlebih terhadap Turnover Intention Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Mandiri Agung Abadi  
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar.

Demikian surat permohonan ini disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu alaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, 07 Juli 2025

Dekan,

Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.  
NIK: 943120101

### Identitas responden

1. Nama:
2. Usia:
  - a. 20-25 Tahun
  - b. 26-30 Tahun
  - c. 31-35 Tahun
  - d. 35-40 Tahun
3. Jenis Kelamin
  - a. Perempuan
  - b. Laki-laki

### Petunjuk Pengisian

1. Responden merupakan karyawan PT. Mandiri Agung Abadi
2. Isilah data diri Bapak/Ibu sesuai dengan identitas diri
3. Beri tanda centang (✓) salah satu angka 1 sampai 5 sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
4. Keterangan:
  - e. 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
  - f. 2 = Tidak Setuju (TS)
  - g. 3 = Netral (N)
  - h. 4 = Setuju (S)
  - i. 5 = Sangat Setuju (SS)

### Beban Kerja Berlebihan

No	Items	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya bertanggung jawab atas sejumlah proyek atau tugas yang hampir tidak dapat dikelola pada saat yang bersamaan.					
2.	Saya memiliki lebih banyak pekerjaan yang harus dilakukan daripada yang dapat diselesaikan dalam sehari.					
3.	Saya merasa tidak punya waktu untuk beristirahat sejenak.					
4.	Secara keseluruhan, saya memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan.					

### Work-life Balance

No	Items	STS	TS	N	S	SS
1.	Tanggung jawab pekerjaan saya mengganggu aspek pribadi saya (rumah, keluarga, atau waktu luang)					
2.	Kewajiban di tempat kerja membuat saya kesulitan dalam mengelola rumah, keluarga, atau hal-hal pribadi.					

No	Items	STS	TS	N	S	SS
3.	Aktivitas yang ingin saya jalani di rumah tidak bisa saya laksanakan karena kewajiban pekerjaan saya.					
4.	Pekerjaan saya menyebabkan tekanan yang menghalangi saya untuk melaksanakan tanggung jawab pribadi atau keluarga.					
5.	Karena pekerjaan yang saya jalani, saya perlu mengubah rencana untuk waktu sendiri atau kegiatan bersama keluarga.					
6.	Kewajiban di tempat kerja menjadikan saya sulit untuk menikmati waktu santai di rumah dan bersama teman-teman.					

### *Turnover Intention*

No	Items	STS	TS	N	S	SS
1.	Seberapa besar kemungkinan Anda akan mencari pekerjaan baru secara aktif tahun depan?					
2.	Saya sering berpikir untuk berhenti.					
3.	Saya berencana untuk mencari pekerjaan baru di tahun depan.					

**Kepuasan Kerja**

No	Items	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini.					
2.	Saya merasa puas dengan rekan kerja saya saat ini.					
3.	Saya merasa puas dan senang dengan atasan saya saat ini.					
4.	Saya merasa puas dengan gaji saya saat ini.					
5.	Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya miliki saat ini.					

**Tabulasi Data Penelitian****Tabulasi Beban Kerja Berlebih**

<b>No.</b>	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>
1	5	3	5	4
2	4	5	3	1
3	5	2	4	3
4	5	2	3	3
5	3	1	4	4
6	5	2	2	4
7	1	3	3	4
8	3	2	2	5
9	4	2	5	5
10	4	3	1	4
11	4	3	2	4
12	4	3	2	4
13	5	4	2	5
14	5	4	2	4
15	4	3	1	2
16	5	2	3	1
17	4	5	2	4
18	5	2	2	4
19	5	2	1	3
20	4	5	4	5
21	5	3	2	4
22	2	3	2	1
23	1	2	1	3
24	4	5	2	3
25	4	5	4	4
26	4	5	4	5
27	4	5	4	5
28	3	2	2	3
29	4	5	4	2
30	4	5	4	5
31	5	4	3	5
32	4	3	4	5
33	5	4	4	3
34	2	3	2	3
35	5	4	2	4
36	2	3	3	4
37	4	5	5	4
38	2	4	3	3
39	5	4	3	5
40	5	4	3	5
41	4	3	2	4
42	4	2	3	5

43	4	3	5	4
44	4	4	3	5
45	2	3	2	1
46	5	4	3	3
47	4	4	5	3
48	2	1	2	2
49	2	1	1	3
50	5	4	5	3
51	4	3	2	5
52	5	4	2	3
53	2	5	2	4
54	4	3	5	4
55	4	4	2	4
56	5	4	2	3
57	4	5	3	2
58	5	4	2	3
59	5	3	2	4
60	4	5	3	4
61	3	2	1	1
62	3	2	1	2
63	4	5	3	4
64	4	1	5	5
65	4	2	2	3
66	4	5	3	5
67	2	2	1	2
68	4	5	5	3
69	4	5	5	3
70	4	5	5	3
71	4	5	5	3
72	4	4	3	4
73	4	5	5	3
74	4	5	5	3
75	3	2	1	3
76	4	5	5	3
77	4	5	5	3
78	4	5	3	4
79	5	4	4	5
80	1	3	2	4
81	1	2	2	2
82	4	5	3	4
83	4	4	2	4
84	5	4	3	4
85	4	4	4	5
86	3	4	2	4
87	5	4	2	3
88	5	4	4	2
89	3	4	2	4

90	4	4	3	4
91	4	4	3	4
92	5	4	4	5
93	4	2	4	4
94	5	5	4	4
95	5	4	4	5
96	2	5	4	3
97	5	4	4	5
98	5	4	5	5
99	5	4	4	5
100	5	4	5	5
101	5	4	5	5
102	5	4	4	5
103	5	4	5	5
104	5	4	4	5
105	5	5	4	5
106	5	4	5	5
107	5	4	5	5
108	4	4	2	3
109	4	4	5	4
110	4	5	4	5
111	4	5	5	4
112	4	4	5	4
113	4	5	4	4
114	4	5	2	2
115	4	4	1	1
116	4	5	2	3
117	2	2	1	2
118	4	5	4	4
119	4	5	4	3
120	5	4	4	5
121	4	5	2	1
122	5	5	4	4
123	4	4	3	4
124	4	4	4	5
125	4	4	4	5
126	4	4	4	5
127	4	5	5	4
128	5	4	3	4
129	5	4	4	5
130	4	5	5	4
131	5	4	4	5
132	5	4	5	5
133	5	4	3	4
134	5	4	5	4
135	2	2	2	1

**Tabulasi *work-life balance***

No.	W1	W2	W3	W4	W5	W6
1	4	2	2	3	1	5
2	2	2	5	4	4	3
3	3	1	4	2	5	5
4	4	1	3	2	5	5
5	2	5	1	4	3	3
6	1	3	5	2	4	4
7	2	5	3	5	5	2
8	3	4	2	5	4	4
9	3	4	1	2	1	3
10	2	2	3	1	5	2
11	2	2	1	3	4	3
12	2	2	1	3	4	3
13	2	2	1	3	4	2
14	2	3	2	1	4	3
15	1	1	3	4	2	1
16	2	2	1	3	2	1
17	5	4	3	5	4	5
18	2	1	1	4	3	2
19	1	2	2	3	1	2
20	5	3	4	5	3	5
21	4	2	5	4	5	3
22	2	1	1	4	2	1
23	2	1	2	2	4	1
24	4	5	4	4	5	4
25	4	4	5	4	5	5
26	5	4	4	4	5	4
27	4	5	4	4	5	4
28	2	1	2	1	2	2
29	3	5	4	3	1	2
30	4	5	4	5	4	4
31	4	3	2	4	5	4
32	2	1	2	2	2	1
33	1	4	3	5	4	2
34	2	1	2	1	2	3
35	3	2	1	3	5	4
36	2	5	4	3	3	1
37	5	5	4	5	4	5
38	1	4	5	3	2	5
39	4	4	2	3	3	1
40	4	2	1	4	3	3
41	3	1	4	3	2	5
42	3	2	1	1	3	2
43	2	4	4	5	4	3
44	2	4	4	3	5	4

45	1	3	2	1	3	2
46	4	5	4	3	4	4
47	4	4	5	3	3	2
48	3	1	2	3	3	2
49	2	4	3	2	1	2
50	3	2	4	5	4	3
51	2	1	3	2	5	2
52	2	1	3	2	5	4
53	2	1	2	3	4	5
54	2	1	3	5	4	2
55	3	3	1	2	4	5
56	4	3	4	3	5	4
57	4	3	2	4	5	5
58	3	4	2	3	5	5
59	3	3	1	2	4	3
60	3	3	2	2	2	2
61	3	2	1	2	2	3
62	3	2	2	3	4	3
63	5	5	3	1	3	4
64	4	5	5	5	4	5
65	1	2	2	1	1	2
66	4	5	5	4	5	3
67	1	1	1	2	2	1
68	5	4	4	5	4	5
69	5	4	5	4	4	5
70	5	4	5	4	4	5
71	5	4	4	5	4	4
72	4	4	5	4	5	5
73	5	4	4	5	4	5
74	5	4	4	5	4	5
75	2	1	1	2	1	2
76	5	4	5	5	4	5
77	5	4	4	5	4	4
78	2	3	4	4	2	3
79	3	3	4	3	3	4
80	2	1	3	2	3	3
81	1	2	2	1	2	1
82	4	2	1	2	2	2
83	2	2	2	1	3	2
84	5	5	5	5	4	5
85	2	3	4	5	4	1
86	2	1	2	1	3	2
87	4	4	1	5	4	3
88	3	5	4	4	4	5
89	2	1	1	3	2	2
90	2	1	2	3	2	2
91	2	2	1	3	2	2

92	1	5	5	4	4	5
93	3	5	5	5	1	4
94	5	5	5	3	4	1
95	5	5	4	4	1	4
96	2	4	4	5	5	4
97	4	5	4	3	4	5
98	4	4	5	4	4	5
99	4	5	4	4	5	4
100	4	5	4	4	5	4
101	4	5	5	4	5	4
102	4	5	4	4	5	4
103	4	5	5	3	4	5
104	3	4	5	4	4	5
105	4	4	5	4	5	4
106	4	5	5	4	3	4
107	4	4	5	4	4	5
108	4	5	1	2	5	4
109	4	4	5	4	4	5
110	4	5	5	4	5	4
111	3	4	4	2	3	4
112	2	2	4	5	4	1
113	2	2	5	5	5	2
114	2	2	1	2	2	3
115	2	2	1	2	4	3
116	2	2	1	2	1	2
117	2	3	1	2	2	2
118	4	4	5	4	4	4
119	4	5	5	5	4	5
120	3	3	4	5	5	4
121	2	2	4	2	3	2
122	3	4	5	2	4	4
123	2	1	2	3	2	2
124	2	2	2	4	2	2
125	2	3	2	4	2	2
126	2	2	3	4	2	2
127	4	5	4	4	5	5
128	2	2	2	3	4	2
129	5	4	5	5	4	5
130	4	5	5	4	5	4
131	5	4	4	5	4	5
132	4	5	4	4	5	4
133	5	4	4	5	3	4
134	5	5	4	4	5	4
135	2	3	2	1	2	1

**Tabulasi *Turnover Intention***

<b>No.</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>
1	3	5	4
2	4	2	5
3	4	2	2
4	3	2	2
5	2	4	1
6	1	3	2
7	4	1	3
8	2	1	4
9	3	4	2
10	4	2	3
11	4	2	3
12	4	2	3
13	3	2	2
14	2	1	3
15	2	2	1
16	2	2	3
17	5	4	5
18	4	2	4
19	1	3	1
20	4	5	4
21	3	5	4
22	1	2	2
23	3	2	3
24	4	2	1
25	4	4	4
26	5	4	4
27	4	2	3
28	3	2	3
29	5	4	5
30	3	4	3
31	1	5	4
32	2	3	2
33	4	3	3
34	4	2	1
35	3	5	4
36	5	4	2
37	4	5	4
38	4	4	3
39	5	3	3
40	2	5	4
41	4	3	3
42	2	1	2
43	4	3	4
44	4	3	4

45	3	3	1
46	2	4	3
47	4	2	3
48	1	2	2
49	3	3	1
50	3	4	5
51	3	2	4
52	3	2	4
53	3	1	4
54	1	2	4
55	4	3	2
56	2	3	2
57	3	2	2
58	4	3	2
59	2	3	2
60	1	2	2
61	2	3	2
62	1	2	2
63	2	3	2
64	4	5	4
65	3	3	3
66	5	4	5
67	2	1	2
68	3	4	4
69	3	4	4
70	2	4	4
71	2	4	3
72	2	4	2
73	2	4	5
74	3	4	4
75	4	3	4
76	2	4	5
77	2	5	4
78	1	4	1
79	5	4	5
80	1	3	2
81	1	3	1
82	4	3	4
83	4	3	4
84	2	4	5
85	4	4	4
86	5	3	4
87	5	5	4
88	5	2	1
89	5	3	5
90	5	3	5
91	5	4	5

92	5	4	4
93	5	5	5
94	3	4	2
95	3	4	5
96	3	5	4
97	4	3	3
98	2	2	5
99	5	4	5
100	4	5	4
101	5	5	4
102	5	4	5
103	5	4	4
104	4	4	5
105	5	5	4
106	5	4	4
107	4	5	4
108	4	5	5
109	4	4	5
110	4	5	4
111	4	4	5
112	2	2	2
113	4	4	3
114	5	4	3
115	3	2	1
116	2	2	3
117	1	2	3
118	4	4	4
119	5	5	4
120	5	4	5
121	2	1	2
122	1	3	2
123	5	4	5
124	5	4	5
125	5	5	5
126	5	4	5
127	4	4	5
128	2	2	1
129	4	5	4
130	4	5	4
131	4	4	5
132	5	5	4
133	4	5	5
134	5	5	4
135	2	1	2

### Tabulasi Kepuasan Kerja

No.	K1	K2	K3	K4	K5
1	4	2	4	1	3
2	4	4	1	3	5
3	4	1	3	3	5
4	4	1	3	5	4
5	5	4	2	3	3
6	5	4	5	3	3
7	3	2	4	5	2
8	2	3	3	5	4
9	5	3	4	2	5
10	4	5	5	4	4
11	4	4	5	5	4
12	4	5	4	5	4
13	4	4	5	5	4
14	4	4	4	5	5
15	5	4	5	3	4
16	5	5	3	4	4
17	1	4	2	3	2
18	3	5	4	2	3
19	4	5	4	5	5
20	2	3	1	2	1
21	2	4	2	4	3
22	5	4	4	5	4
23	5	2	4	3	4
24	4	3	3	2	1
25	2	1	2	2	2
26	2	2	1	2	4
27	2	2	2	2	4
28	3	4	4	5	4
29	4	4	3	5	4
30	2	1	2	1	2
31	3	5	4	4	3
32	3	4	3	4	3
33	5	4	4	3	3
34	3	4	4	3	3
35	2	4	3	5	4
36	5	4	3	4	4
37	1	2	1	2	1
38	5	4	3	2	1
39	2	5	4	3	2
40	3	4	2	5	4
41	5	4	2	4	3
42	4	3	4	3	5
43	1	2	1	2	1
44	1	2	3	2	2

45	5	4	4	5	4
46	1	2	2	2	1
47	2	2	1	2	1
48	5	4	4	5	4
49	5	4	4	5	4
50	2	1	2	3	2
51	4	4	5	5	4
52	5	4	4	5	4
53	4	5	5	4	4
54	5	5	4	4	5
55	4	4	5	4	5
56	4	5	4	4	5
57	4	5	4	4	5
58	4	4	5	4	5
59	4	4	5	4	5
60	4	5	5	4	5
61	4	4	5	4	5
62	4	5	5	4	5
63	4	5	5	4	5
64	3	4	3	5	3
65	4	3	5	2	3
66	2	3	2	2	1
67	5	4	4	5	4
68	2	3	2	1	2
69	2	3	2	1	2
70	3	2	2	1	2
71	2	2	3	1	2
72	3	5	2	4	3
73	2	3	2	2	1
74	2	3	1	2	2
75	4	1	4	3	3
76	3	1	2	2	1
77	2	3	1	2	2
78	3	5	2	4	3
79	2	2	1	3	2
80	4	5	5	5	4
81	4	3	5	5	5
82	4	3	2	4	4
83	3	3	4	4	3
84	5	5	1	4	4
85	5	4	3	5	4
86	4	2	3	5	3
87	4	5	5	4	4
88	4	3	5	4	5
89	4	2	3	5	3
90	4	2	3	5	3
91	4	2	3	5	3

92	5	3	4	2	4
93	4	4	3	4	5
94	5	5	4	4	5
95	2	4	5	5	4
96	4	5	5	5	4
97	4	5	2	2	3
98	2	1	2	1	2
99	2	1	1	2	1
100	2	1	1	2	1
101	2	1	1	2	2
102	2	1	2	1	1
103	2	1	1	2	1
104	2	1	1	2	1
105	2	1	2	1	1
106	2	1	2	1	2
107	2	1	1	2	1
108	5	4	5	3	4
109	1	2	2	1	2
110	2	2	1	2	2
111	5	4	5	2	4
112	5	4	5	2	5
113	5	4	4	3	3
114	4	4	3	5	4
115	5	5	4	4	3
116	5	4	4	3	5
117	5	4	4	5	4
118	1	1	3	4	3
119	2	4	2	2	2
120	2	2	1	2	2
121	4	5	5	4	4
122	3	4	4	5	4
123	4	2	2	5	3
124	4	2	2	5	2
125	4	2	2	5	2
126	4	2	3	5	4
127	2	2	2	2	2
128	4	3	4	5	4
129	1	3	2	1	1
130	2	4	4	2	2
131	1	2	1	1	2
132	2	1	1	2	1
133	1	2	3	3	1
134	2	1	1	2	2
135	5	4	4	5	3
136					

## Outer Model

### Outer Loading

Outer loadings - Matrix					
	(X1) WLB	(X2)BKB	(Y)TI	(Z) KK	
(X1) WLB1	0.775				
(X1) WLB2	0.782				
(X1) WLB3	0.769				
(X1) WLB4	0.740				
(X1) WLB5	0.726				
(X1) WLB6	0.768				
(X2)BKB1		0.703			
(X2)BKB2		0.797			
(X2)BKB3		0.827			
(X2)BKB4		0.749			
(Y)TI1			0.766		
(Y)TI2			0.832		
(Y)TI3			0.779		
(Z) KK1				0.833	
(Z) KK2				0.765	
(Z) KK3				0.839	
(Z) KK4				0.761	
(Z) KK5				0.879	

### Composite Reability dan Average Variance Extracted (AVE)

Construct reliability and validity - Overview					Copy to Excel/Word
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_...)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...	
(X1) WLB	0.855	0.859	0.891	0.578	
(X2)BKB	0.773	0.793	0.853	0.594	
(Y)TI	0.712	0.738	0.835	0.629	
(Z) KK	0.874	0.880	0.909	0.667	

### Discriminat Validity (HTMT)

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix					
	(X1) WLB	(X2)BKB	(Y)TI	(Z) KK	
(X1) WLB					
(X2)BKB	0.762				
(Y)TI	0.540	0.718			
(Z) KK	0.725	0.691	0.635		

### Inner Model

#### R-Square

R-square - Overview			
	R-square	R-square adjusted	
(Y)TI	0.363	0.349	
(Z) KK	0.465	0.456	

#### Predictive Relevance (Q2)

PLSpredict LV summary - PLS-SEM				
	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE	
(Y)TI	0.293	0.849	0.690	
(Z) KK	0.446	0.753	0.632	

### Uji Hipotesis

Bootstrapping		Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					Copy to Excel/Word	Copy to R
<b>Graphical</b> Graphical output  <b>Final results</b> Path coefficients <input type="radio"/> Mean, STDEV, T values, p values <input type="radio"/> Confidence intervals			Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values	
		(X1) WLB -> (Y) TI	0.065	0.062	0.131	0.495	0.620	
		(X1) WLB -> (Z) KK	-0.450	-0.455	0.066	6.794	0.000	
		(X2) BKB -> (Y) TI	0.358	0.365	0.108	3.305	0.001	
		(X2) BKB -> (Z) KK	-0.301	-0.301	0.069	4.380	0.000	
		(Z) KK -> (Y) TI	-0.263	-0.265	0.107	2.471	0.013	

### Uji Hipotesis

Bootstrapping		Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					Copy to Excel/Word	Copy to R
<b>Graphical</b> Graphical output  <b>Final results</b> Path coefficients <input type="radio"/> Mean, STDEV, T values, p values			Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values	
		(X1) WLB -> (Y) TI	0.119	0.123	0.057	2.087	0.037	
		(X2) BKB -> (Y) TI	0.079	0.078	0.034	2.364	0.018	

### Gambar Inner Model

