

Pengaruh *Career Development* dan *Work-life Balance* Terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Millennium Elektrik Indonesia

Septiana Rochmawati¹, Adijati Utaminingsih², Hardani Widhiastuti³

^{1,2,3}Magister Manajemen, Universitas Semarang

Corresponding Author. E-mail: septiunsana@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effect of career development on employee engagement, the effect of work-life balance on employee engagement, the effect of career development on turnover intention, the effect of work-life balance on turnover intention, the effect of employee engagement on turnover intention, the effect of career development on turnover intention through employee engagement as an intervening variable, and the effect of work-life balance on turnover intention through employee engagement as an intervening variable. This study uses a quantitative method. The sample consists of 125 employees of PT. Millennium Elektrik Indonesia, using census sampling technique where the entire population is used as the sample. Data analysis in this study is conducted using the SmartPLS application with the Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Squares (PLS) method. The results of this study indicate that (1) career development has a positive and significant effect on employee engagement, (2) work-life balance has a positive and significant effect on employee engagement, (3) career development has a positive and significant effect on turnover intention, (4) work-life balance has a positive and significant effect on turnover intention, (5) employee engagement has a positive and significant effect on turnover intention, (6) career development has a positive and significant effect on turnover intention through employee engagement as an intervening variable, (7) work-life balance has no effect on turnover intention through employee engagement as an intervening variable.

Keywords: career development, work-life balance, employee engagement, turnover intention.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *career development* terhadap *employee engagement*, mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*, mengetahui pengaruh *career development* terhadap *turnover intention*, mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention*, mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*, mengetahui pengaruh *career development* terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening, serta mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Jumlah sampel terdiri dari 125 karyawan PT. Millennium Elektrik Indonesia menggunakan teknik sampling sensus dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan aplikasi *SmartPLS* dengan metode *Structural Equation Model* (SEM) *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (2) *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (3) *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (4) *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (5) *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (6) *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening (7) *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening.

Kata kunci : *career development, work life balance, employee engagement, turnover intention.*

1. Pendahuluan

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Hay Group pada tahun 2015 mengenai tingkat *turnover* karyawan secara global

yang terus mengalami peningkatan. Hasil survei tersebut menyimpulkan bahwa tingkat *turnover* di dunia pada setiap tahunnya mengalami peningkatan.

Responden menyatakan bahwa mereka memiliki niat untuk berpindah kerja dari perusahaan asal ke perusahaan lain yang cukup signifikan. Para karyawan yang bekerja di seluruh dunia mulai mencari peluang pekerjaan baru bagi dirinya (Tambun, Lukiyana, & Prakashita, 2019). Hasil penelitian lain oleh (Gutmann, 2016) juga menunjukkan bahwa Indonesia menjadi negara lima besar yang memiliki tingkat tertinggi kasus *voulangary turnover* di Dunia dengan mencapai 15,8% dan menempati posisi keempat setelah Romania (16,5%), Venezuela (16,7%), dan Argentina (16,8%), sedangkan posisi terakhir di tempati oleh negara Filipina (15,5%).

Tingginya tingkat fenomena *turnover* Indonesia, sebenarnya bukanlah hal yang baru dan banyak terjadi di dunia manajemen, namun hal ini menjadi isu penting dibidang manajemen di seluruh dunia yang harus diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya, Zahra, dkk (2018). Perusahaan yang memiliki tingkat *turnover* tinggi akan mengalami penurunan produktivitas kinerja perusahaan yang otomatis perusahaan kehilangan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan (Saklit, 2017). Dampak lainnya dari adanya tingkat *turnover* yang tinggi yaitu, perusahaan akan mengeluarkan berbagai biaya dan disebut dengan *turnover cost* (Firdaus, 2017). Selain itu, *turnover* juga akan menciptakan ketidakstabilan dan kepastian terhadap kondisi tenaga kerja (Saklit, 2017)

Selain *turnover*, terdapat fenomena yang biasa terjadi di dunia manajemen yaitu, fenomena *turnover intention*. Namun, *turnover intention* memiliki dampak yang lebih besar daripada *turnover* (Suyono et al., 2020). Dimana karyawan tersebut masih tetap bekerja, namun dirinya sudah tidak lagi memiliki motivasi kerja, kurang fokus dalam melakukan pekerjaan, hatinya sudah tidak di perusahaan dan dirinya hanya tinggal menunggu waktu untuk pindah ke perusahaan lain, dan ini akan berdampak

buruk bagi perusahaan (Suyono et al., 2020).

Perusahaan harus memahami berbagai faktor pengaruhnya untuk menurunkan tingkat *turnover intention* seperti memperhatikan *Career Development* (Pengembangan karir) yang mengacu pada proses yang dialami individu untuk mengembangkan status pekerjaan mereka. Pengembangan karier adalah rangkaian aktivitas selama hidup yang berkontribusi terhadap eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang (Kawiana, 2020:203)

Selain *Career Development* Perusahaan juga dapat mengambil kebijakan untuk karyawannya dengan meningkatkan fleksibilitas karyawan di tempat kerja dan lebih memberikan kesejahteraan karyawan dengan memperhatikan kesehatan mental karyawan. Salah satu bentuk usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam memberikan kesejahteraan karyawan adalah dengan memperhatikan *work-life balance* (Purwatiningsih & Sawitri, 2021), dengan bentuk program *work-life balance* yang telah diterapkan di perusahaan diantaranya, Kebijakan Family-Friendly, Jam Kerja yang Fleksibel, Program Insentif, Program Kesehatan, dan Program *Work-life balance* (Wong et al., 2020). *Work-life balance* merupakan kemampuan individu dalam memenuhi tugas dan komitmen keluarga serta tanggung jawab di luar pekerjaan mereka yang lainnya, Caesar dan Fei dalam (Purwatiningsih & Sawitri, 2021).

Tingkat intensitas turnover karyawan tidak hanya dapat diindikasikan dari keberadaan *work-life balance* pada karyawan, namun juga dapat ditinjau dari *employee engagement* sebagai bentuk antusiasme karyawan dalam bekerja. Antusiasme terbentuk karena karyawan merasa *engaged (feel engaged)* sehingga berpotensi untuk menunjukkan perilaku yang terlibat ketika karyawan terlibat. Karyawan dengan *engagement* yang tinggi merasa nyaman di lingkungan kerja mereka

dan dengan demikian mengurangi keinginan mereka untuk pindah (Pamungkas dan Sulisty, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Dale Carneige Indonesia dalam survei “Employee Engagement Among Millennials” menunjukkan bahwa hanya 25% dari generasi milenial yang terikat secara penuh (*fully engaged*) kepada perusahaan, 9% merasa tidak terikat (*disengaged*) dengan perusahaan, dan 66% sisanya terikat sebagian (*partially engaged*). Sebanyak 60% dari jumlah tenaga kerja milenial cenderung untuk keluar dari perusahaan jika mereka merasa tidak terikat. Sedangkan yang terikat sebagian cenderung untuk berubah menjadi tidak terikat dan pada akhirnya akan meninggalkan perusahaan. Hal ini akan menyebabkan meningkatnya tingkat *turnover* karyawan di perusahaan (Frian dan Mulyani, 2018).

Fenomena *turnover* karyawan juga terjadi di PT Millennium Elektrik Indonesia. Data yang diperoleh dari pihak perusahaan menunjukkan bahwa dari total karyawan berjumlah 125 orang. Berdasarkan jumlah tersebut, terdapat 38 karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan selama tahun 2021-2023. Terdapat beberapa alasan yang menyebabkan karyawan keluar dari perusahaan, diantaranya yaitu mendapatkan pekerjaan di tempat lain, menikah, dan adanya ketidak seimbangan antara pekerjaan dan beban pekerjaan yang mereka lakukan. Alasan alasan tersebut menjadi permasalahan yang mendapat perhatian dari pihak manajemen perusahaan karena bisa saja meningkatkan jumlah *turnover* karyawan di kemudian hari.

Berikut adalah data *turnover* karyawan yang terjadi selama tahun 2021 sampai dengan tahun 2023 pada PT. Millennium Elektrik Indonesia.

Tabel 1
Data Turnover Karyawan

Tahun	Keterangan				Persentase
	Karyawan Pada Awal Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Pada Akhir Tahun	
2021	98	14	2	110	2%
2022	110	23	7	126	5%
2023	126	28	29	125	19%

Data primer diolah, 2024

Menurut Gilies menyatakan bahwa perputaran karyawan dalam sebuah perusahaan dikatakan normal apabila tingkat persentase per tahunnya berkisar 5-10 persen, jika lebih dari 10 persen maka dapat dikatakan perusahaan mengalami tingkat *turnover* tinggi (Susilo & Satrya, 2019). *Turnover* yang tinggi pada PT. Millennium Elektrik Indonesia ini berdampak pada menurunnya tingkat moral kerja karyawan lainnya dan mengakibatkan ketidakseimbangan kerja karyawan karena karyawan akan bertambah beban kerjanya dengan melakukan *double job* untuk menyelesaikan pekerjaannya selesai tepat waktu.

2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Theory of Planned Behaviour

Theory of Planned Behavior (TPB) ialah teori yang dikemukakan oleh (Ajzen,1991), Teori ini adalah suatu pengembangan dari *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang dicetuskan pertama kali oleh Icek Ajzen tahun 1985. *Theory of Reasoned Action* mempunyai kesimpulan bahwa niat untuk melakukan sesuatu disebabkan oleh 2 faktor, yaitu norma subjektif dan sikap terhadap perilaku (Fishbein dan Ajzen, 1975). Ajzen (1988) kemudian menambahkan 1 faktor persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*), sehingga mengubah *Theory of*

Reasoned Action menjadi *Theory Planned Behavior*, selanjutnya teori tersebut terus direvisi dan diperluas oleh Icek Ajzen dan Martin Fishbein. Teori ini memiliki fondasi terhadap perspektif kepercayaan yang mampu mempengaruhi seseorang untuk melaksanakan tingkah laku yang spesifik. Perspektif kepercayaan dilaksanakan melalui penggabungan beraneka ragam karakteristik, kualitas dan atribut atas informasi tertentu yang kemudian membentuk kehendak dalam bertingkah laku (Yuliana, 2004).

Theory Planned Behavior menjelaskan bahwa sikap terhadap perilaku merupakan pokok penting yang sanggup memperkirakan suatu perbuatan, meskipun demikian perlu dipertimbangkan sikap seseorang dalam menguji norma subjektif serta mengukur kontrol perilaku persepsi orang tersebut.

Bila ada sikap yang positif, dukungan dari orang sekitar serta adanya persepsi kemudahan karena tidak ada hambatan untuk berperilaku maka niat seseorang untuk berperilaku akan semakin tinggi (Ajzen, 1991).

Dari beberapa pemaparan teori di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa *Theory of Planned Behavior* adalah teori yang menyatakan bahwa hubungan antara sikap, norma subjektif, dan persepsi akan mempengaruhi niat perilaku individu untuk melakukan suatu tindakan seseorang atau individu.

Pengembangan Karir (*Career Development*)

Menurut Mangkunegara (2017:77) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan". Kesempatan untuk megembangkan karir sangat penting bagi karyawan agar lebih termotivasi untuk berkarya lebih baik, dengan memberikan kesempatan yang lebih baik, karyawan akan berpikir untuk bertahan lebih lama diperusahaan dan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Menurut Sinambela (2019:260) pengembangan karir adalah

upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir. Marwansyah (2015: 170) menyatakan bahwa terdapat dua perspektif tentang karir, sebagaimana diuraikan sebagai berikut: Dari satu perspektif, karir adalah serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya yang disebut dengan karir objektif. Sedangkan dari perspektif lain, karir meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia yang disebut dengan karir subjektif. Kedua perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga menganggap bahwa orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karier mereka. Menurut Handoko (Sinambela,2019:260) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai karir yang diinginkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Riva'i dan Sagala (Cut Ermiati et al. .2018:20) yang menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Menurut Fattahullah Jurdi (2018:247) pengembangan karir adalah suatu rangkaian atau urutan posisi dan atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengembangan karir diukur dengan berbagai indikator sebagai berikut: pendidikan dan pelatihan karyawan, promosi jabatan pada karyawan, dan rotasi penugasan seorang karyawan (Safitriani & Herman, 2020)

Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (*Work-Life Balance*)

Worklife balance adalah kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggungjawabnya dalam pekerjaan dan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Hudson, aspek aspek dalam work life

balance dalam kehidupannya antara lain Keseimbangan Waktu. *Work-life balance* didefinisikan sebagai sejauh mana individu sama-sama terlibat dan puas dengan peran pekerjaan maupun keluarga (Idulfilastri, 2018). Menurut Ramdhani, dkk. (2018) keseimbangan kerja dan kehidupan atau *work-life balance* adalah pencapaian kualitas hidup karena individu mampu mengelola kompleksitas dunia kerja dan dunia pribadinya. Menurut Widada dan Aruman (2020) *work-life balance* atau keseimbangan kehidupan dan pekerjaan adalah cara bekerja dengan tidak mengabaikan seluruh aspek kehidupan kerja, spiritual, sosial, keluarga, dan pribadi.

Keinginan Berpindah (*Turnover Intention*)

Menurut Robbins & Judge (2015) *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Ronald & Milkha (2014) mengemukakan bahwa *Turnover Intention* merupakan kecenderungan atau intensitas keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya untuk mendapatkan pekerjaan. Menurut Putranti (2022, hlm. 15) *turnover intention* adalah upaya atau keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan tempat kerjanya secara sukarela.

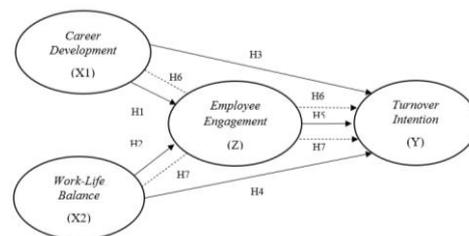
Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Employee engagement atau keterikatan karyawan adalah kondisi dimana karyawan *energetic*, bersemangat, *passionate*, dan berkomitmen dengan pekerjaannya (Maylett dan Warner, 2014). Karyawan yang memiliki *employee engagement* kuat akan bekerja dengan penuh semangat, bekerja dengan ikhlas dan tanpa paksaan karena adanya kesadaran diri, bekerja dengan penuh energi dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Menurut Maslach *et al.* (2003) *employee engagement* adalah rasa keterikatan karyawan terhadap organisasinya yang ditunjukkan dari energi karyawan dalam pekerjaannya dengan cara melibatkan diri untuk meningkatkan kinerja. Rasa keterikatan ini sebagai fenomena psikologis yang mendorong karyawan bekerja dengan penuh semangat dan dedikasi. Suharti & Suliyanto (2012), menyatakan keterikatan karyawan adalah keterikatan dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaan. Hal ini merupakan perilaku positif yang berkembang pada karyawan ketika ia menemukan dukungan organisasi dan dukungan budaya organisasi yang sesuai.

Employee engagement adalah tingkat investasi psikologis karyawan di organisasi mereka yang dicirikan dengan *say* (berbicara positif tentang organisasi), *stay* (memiliki keinginan untuk tinggal) dan *strive* (berusaha memberikan yang terbaik untuk organisasi) (AON Hewitt, 2017). *Engagement* karyawan yang relatif naik akan menimbulkan perasaan senang pada diri serta cenderung cepat dalam menuntaskan pekerjaan. *Employee engagement* melihat seberapa jauh mereka dapat bersungguh sungguh dan menyatukan dirinya ke dalam pekerjaan (Bulinska & Iddagoda, 2020; Salau et al., 2018).

3. Model penelitian



Gambar 1 Kerangka Penelitian

4. Metode Penelitian

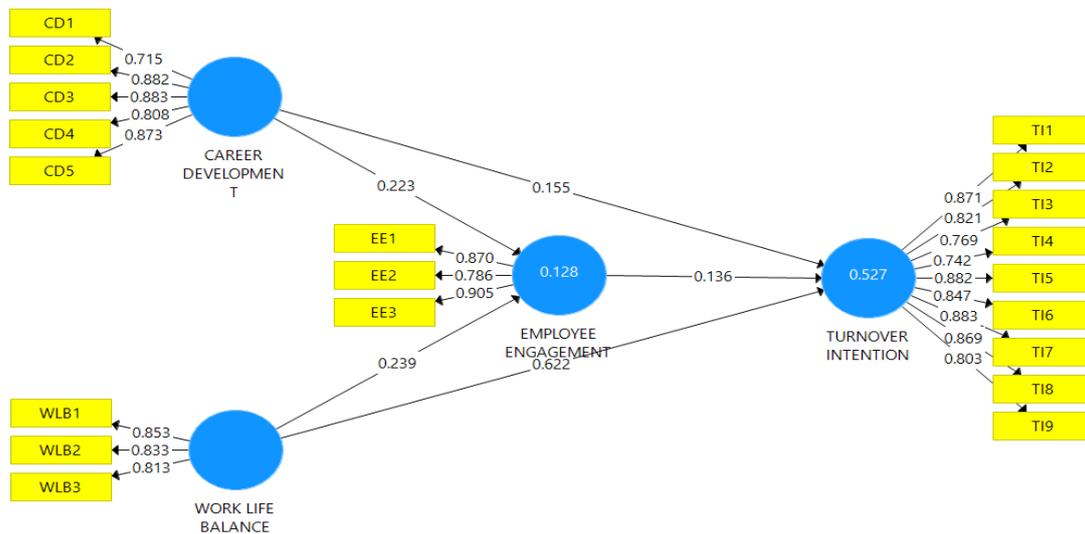
Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif yang didalamnya terdapat variabel terikat, variabel bebas dan variabel mediasi. Setiap variabel akan diukur melalui skala Likert 1 – 5. Populasi penelitian ini merupakan

seluruh karyawan tetap PT. Millennium Elektrik Indonesia dengan jumlah 125 karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teknik studi populasi atau sampel jenuh dimana pengambilan sampel berdasarkan seluruh anggota populasinya yakni 125 karyawan. Sumber data yang digunakan peneliti yaitu data primer melalui kuesioner yang disebar. Teknik analisis data yang digunakan yaitu Structural Equation Model (SEM) berbasis PLS dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.0.

5. Pembahasan
Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model merupakan model pengukuran yang menggambarkan

hubungan antar indikator dengan variabel latennya. *Outer model* merupakan pengujian untuk mengukur validitas dan reliabilitas suatu data (Abdillah & Hartono, 2015). Suatu penelitian validitas dibagi menjadi validitas internal dan validitas eksternal. Validitas internal menunjukkan bahwa hubungan kuualitas antar variabel-variabel atau konstruk yang diuji dalam penelitian hanya terjadi pada variabel-variabel tersebut tidak dikarenakan variabel lain. Sedangkan variabel eksternal menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan fenomena kontekstual dan dapat digeneralisasi atau dijadikan kesimpulan. Hasil pengujian PLS *Result* dapat dilihat pada gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2 Hasil pengujian PLS Result

Validitas konvergen

Validitas konvergen merupakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya. Tolak ukur uji validitas konvergen dapat diketahui dari skor AVE, *composite reliability* dan *outer loading*. Hair *et al.* (2014) menyatakan bahwa nilai *composite reliability* harus > 0,70. Suatu konstruk dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability* > 0,70 (Ghozali, 2016). Model PLS-SEM memenuhi *convergent validity* dapat dikatakan valid apabila nilai *outer loading* dan *composite reliability* > 0,7

serta nilai AVE 0,5 (Jogiyanto, 2009). Uji validitas konvergen menunjukkan bahwa semua nilai AVE > 0,5 *outer loading factor* dan *composite reliability* yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel menunjukkan nilai diatas 0,7, sehingga semua variabel dapat digunakan. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi validitas konvergen yang baik atau satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata.

Validitas Diskriminan

Validitas artinya mengukur apa yang seharusnya diukur (Ghozali, 2016). Validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur melakukan fungsi pengukurannya (Ghozali, 2016). Dalam SMART-PLS pengujian *discriminant validity* dapat dinilai salah satunya berdasarkan *cross loading*. Pada pengujian *cross loading* harus menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi dari setiap konstruk dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya (Sekaran & Bougie, 2016). Berdasarkan hasil nilai *cross loading* antar indikator dengan konstruk. Validitas diskriminan dikatakan valid apabila hasil dari akar AVE > korelasi variabel laten dan *cross loading* >0,7 dalam satu konstruk (Murniati dkk, 2015: 175). Masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* paling besar jika dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada indikator-indikator variabel lainnya. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada penelitian telah memenuhi *discriminant validity* yang baik dalam penyusunan setiap variabel.

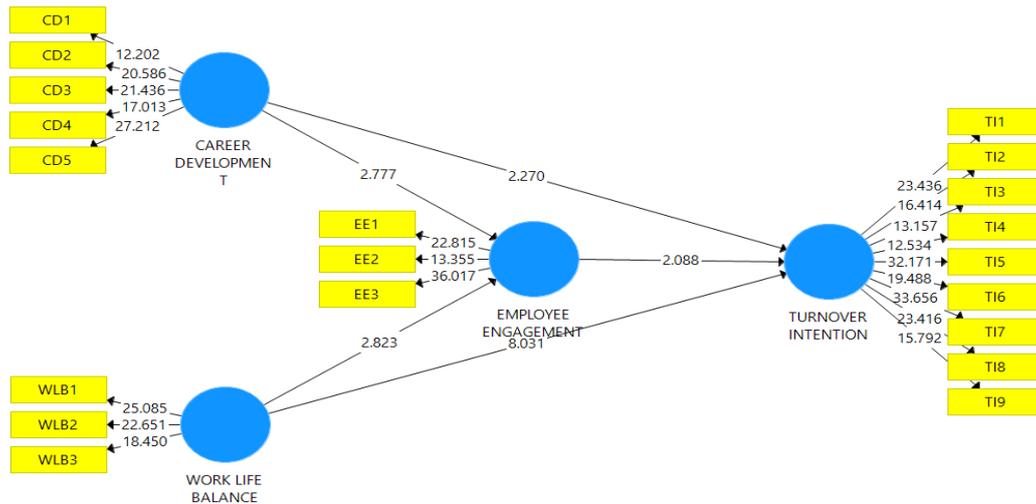
Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan apakah di dalam sebuah model regresi ada interkorelasi atau kolinearitas antar variabel bebas. Interkorelasi adalah hubungan yang linear atau hubungan yang kuat antara satu variabel bebas atau variabel prediktor dengan variabel prediktor lainnya di dalam sebuah model regresi. Nilai VIF harus kurang dari 5, karena bila lebih dari 5 mengindikasikan adanya kolinearitas antar konstruk (Sarstedt dkk., 2017).

Berdasarkan uji statistik dapat dilihat bahwa semua nilai VIF setiap variabel konstruk < 5 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel konstruk yang digunakan pada penelitian tidak terjadi multikolinieritas.

Model struktural (inner model)

Inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. *Structural model (inner model)* menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang telah dibangun berdasarkan substansi teori. Pada uji *structural model (inner model)* menggunakan bantuan prosedur *Bootstrapping* dan *Blindfolding* dalam SMART PLS. Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Ada beberapa uji untuk model struktural yaitu seperti (1) *Estimate for Path Coefficients*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur *Bootstrapping*; (2) *R Square* pada konstruk endogen (Sekaran & Bougie, 2016). Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998), nilai *R square* sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah), (3) *Effect Size (F Square)*. Dilakukan untuk mengetahui kebaikan model; (4) *Prediction relevance (Q square)* atau dikenal dengan Stone-Geisser's. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blindfolding*. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif (Ghozali, 2016). Hasil pengujian PLS *Boostrepping* dapat dilihat pada gambar 3 sebagai berikut :



Gambar 3 Hasil pengujian PLS Boostrepping

Pengaruh langsung (*direct effect*)

Pengaruh langsung / *direct effect* adalah pengaruh dari suatu variabel ke variabel lainnya tanpa melalui perantaraan variabel lain. Besarnya pengaruh dapat dilihat dari satu atau lebih variabel independen yang panahnya mengarah

langsung ke variabel dependen (Gudono, 2011). Besarnya pengaruh langsung dapat dilihat dari besarnya koefisien jalur yang ditunjukkan oleh output Smartpls pada tabel *path coficients* yang dinyatakan sebagai *original sample* dan *P value* (Sarjono, 2011).

Tabel 2 Pengaruh langsung (direct effect)

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hipotesis
Career Development -> Employee Engagement	0.223	0.234	0.080	2.777	0.006	H1 Diterima
Worklife Balance -> Employee EngagemenT	0.239	0.243	0.085	2.823	0.005	H2 Diterima
Career Development -> Turnover Intention	0.186	0.190	0.070	2.635	0.009	H3 Diterima
Worklife Balance -> Turnover Intention	0.654	0.656	0.069	9.446	0.000	H4 Diterima
Employee Engagement -> Turnover Intention	0.136	0.138	0.065	2.088	0.037	H5 Diterima

Sumber data primer, diolah 2024

Berdasarkan tabel 2 merupakan hasil uji hipotesis yang maknanya sebagai berikut :

1. Besarnya koefisien parameter untuk variabel *Career Development* terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,223 yang berarti terdapat pengaruh positif *Career Development* terhadap *Employee Engagement*. hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *Career Development*

maka *Employee Engagement* akan semakin meningkat pula. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value Career Development* terhadap *Employee Engagement* hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,006 < 0,05$ serta *t statistics* $2,777 > 1,979$ sehingga H1 diterima atau yang berarti *Career Development* berpengaruh

signifikan secara langsung terhadap *Employee Engagement* .

2. Besarnya koefisien parameter untuk variabel *Worklife Balance* terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,239 yang berarti terdapat pengaruh positif *Worklife Balance* terhadap *Employee Engagement*. hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *Worklife Balance* maka *Employee Engagement* akan semakin meningkat pula. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value Worklife Balance* terhadap *Employee Engagement* hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,005 < 0,05$ serta *t statistics* $2.823 > 1,979$ sehingga H2 diterima atau yang berarti *Worklife Balance* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee Engagement* .

3. Besarnya koefisien parameter untuk variabel *Career Development* terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,186 yang berarti terdapat pengaruh positif *Career Development* terhadap *Turnover Intention*. hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *Career Development* maka dapat menurunkan tingkat *Turnover Intention*. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value Career Development* terhadap *Turnover Intention* hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,009 < 0,05$ serta *t statistics* $2.635 > 1,979$ sehingga H3 diterima atau yang berarti *Career Development* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Turnover Intention* .

4. Besarnya koefisien parameter untuk variabel *Worklife Balance* terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,654 yang berarti terdapat pengaruh positif *Worklife Balance* terhadap *Turnover Intention* . hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *Worklife Balance* maka dapat mengurangi tingkat *Turnover Intention*. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value Worklife Balance* terhadap *Turnover Intention* hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ serta *t statistics* $9.446 > 1,979$ sehingga H4 diterima atau yang berarti *Worklife Balance* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Turnover Intention* .

5. Besarnya koefisien parameter untuk variabel *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,136 yang berarti terdapat pengaruh positif *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* . hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *Employee Engagement* maka dapat mengurangi tingkat *Turnover Intention*. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,037 < 0,05$ serta *t statistics* $2.088 > 1,979$ sehingga H5 diterima atau yang berarti *Employee Engagement* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Turnover Intention*

Pengaruh tidak langsung khusus (*Specific indirect effect*)

Tabel 3
Specific indirect effect

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hipotesis
Career Development -> Employee Engagement-> Turnover Intention	0.050	0.051	0.024	2.101	0.036	H6 Diterima
Worklife Balance -> Employee Engagement -> Turnover Intention	0.039	0.042	0.023	1.678	0.094	H7 Ditolak

Sumber data primer, diolah 2024

Berdasarkan tabel 3 hasil analisis *Specific indirect effect* dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengaruh tidak langsung *Career Development* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement*

Besarnya koefisien parameter untuk variabel *Career Development* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement* sebesar 0,050 yang terdapat pengaruh tidak langsung *Career Development* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement*. hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *Career Development*, maka dapat mengurangi tingkat *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement*. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value Career Development* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement* hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,036 < 0,05$ serta *t statistics* $2.101 > 1,979$ sehingga *H6* diterima atau yang berarti *Career Development* melalui *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap *Turnover Intention* .

2. Pengaruh tidak langsung *Worklife Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement*

Besarnya koefisien parameter untuk variabel *Worklife Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement* sebesar 0,039 yang berarti tidak terdapat pengaruh tidak langsung *Worklife Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement*. hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *Worklife Balance*, maka tidak dapat mengurangi tingkat *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement*. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana nilai *P Value Worklife Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement* hasil *bootstrap* adalah sebesar $0,094 > 0,05$ serta *t statistics* $1,678 < 1,979$ sehingga *H7* ditolak atau yang berarti *Worklife Balance* melalui

Employee Engagement tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap *Turnover Intention* .

Pengaruh *Career Development* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini membuktikan *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ningsih et al (2022) dan Primadini et al (2023) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Career Development* terhadap *Employee Engagement*.

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini membuktikan *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh wijayanto et al (2022) Novitasari et al (2022) dan Ningsih et al (2022) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Work-Life Balance* Terhadap *Employee Engagement*.

Sesuai dengan teori *social exchange* yang disampaikan De Kort, pada saat karyawan memiliki tingkat *work-life balance* yang tinggi maka mereka lebih terlibat/*engage* dengan pekerjaan mereka (Idulfilastri, 2018). Hal ini disebabkan karena Setiap individu memainkan banyak peran dalam kehidupan, termasuk pekerjaan rumah, pekerjaan, teman, dan kesehatan fisik. Oleh karena itu, perusahaan harus menyediakan lingkungan kerja yang seimbang agar karyawan merasa lebih bahagia, terlibat, dan lebih produktif. Dengan kata lain, orientasilah yang membentuk dan mempengaruhi komitmen dan partisipasi orang percaya di tempat kerja, menunjukkan bahwa pekerjaan adalah kebajikan yang memenuhi kebutuhan seseorang.

Pengaruh *Career Development* terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian hipotesis melalui analisis SEM-PLS, diketahui bahwa *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayah et,al (2021) yang menunjukkan bahwa *Career Development* berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ferzanita, (2023) dan Wijayanto et al, (2022) yang menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hasil tersebut menjelaskan bahwa kualitas *work life balance* yang rendah akan meningkatkan *turnover intention* pada karyawan.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mora eta al (2023) dan Novitasari et al (2022) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Pengaruh *Career Development* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel Intervening.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Career Development* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Siswati et al (2022) dan Ningsih et al, (2022). Yang menyatakan bahwa *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*

yang dimediasi oleh *Employee Engagement*.

Pengaruh *Worklife Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Worklife Balance* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan oleh Novitasari etal (2022), Robby et al (2022), Novianto (2023). Yang menyatakan bahwa *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening.

6. Kesimpulan

1. Variabel *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.
2. Variabel *Worklife Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.
3. Variabel *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.
4. Variabel *Worklife Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.
5. Variabel *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.
6. Variabel *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening.
7. Variabel *Worklife Balance* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening.

Daftar Pustaka

- Ajzen, I. (1991) The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,

- 50: 179-211. Diambil dari :
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S074959789190020T>)
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Chrisdiana, L., Rahardjo, M. (2017). *Peran Employee Engagement dan Work Life Balance Pada Turn Over Intention di Generasi Milenial*. Jurnal manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 1, 1-10
- Ferdinand, Augusty. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ferzanita, Sharfina (2023). Pengaruh *Work Life Balance* Dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Milenial Pt Xyz. *Dynamic Management Journal* Vol.7 No.4.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016) Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hastanti dan Kristanto (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Organisasi Pada Pt Surya Madistrindo Surabaya. *Management Sustainable Development Journal* Vol.5 No.2
- Hidayah,dkk (2021). *Compensation, Career Development, and Job Satisfaction as the Antecedent of Nurse Turnover Intention*. JMMR (Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit), 10 (2): 139-147. <http://journal.umy.ac.id/index.php/mrs>
- Istijanto (2008). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Laksono dan Wardoyo (2019). Pengaruh *Work – Life Balance*, Kepuasan Kerja Dan *Work Engagement* Terhadap *Turnover Intentions* Dengan *Mentoring* Sebagai Variabel Moderating Pada Karyawan Hotel Dafam Semarang. Vol.12 No.1 <https://journals.usm.ac.id/>.
- Lo Choi Tung. (2011). *The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention of Engineering Students*. Doctor of Philosophy Cityu University of Hongkong.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2002). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Rafika Aditama.
- Marwansyah.(2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Alfabeta, CV Edisi Dua
- Meiliawati et al, (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap *Turnover* Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai *Variabel Intervening*. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 Nomor 3*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya.
- Ningsih et al, (2022). Pengaruh *Career Development* Dan *Work-Life Balance* Dimediasi Oleh *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention*. *Jurnal Bisnis Terapan*. Vol.06 No.02, 207 – 216.
- Novitasari dan, I.A., Dessyarti, I.A .(2022). *Peran Work-Life Balance Pada Turnover Intention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PO Jaya Ponogoro)*. Madiun. Edunomika – Vol. 06

- Novitasari (2022). Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Po Jaya Ponorogo). Vol.6 No.1.
- Ozer, Gokhan dan Emine, Yilmaz. (2011). “Comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behaviour: An application on accountants’ information technology usage”. *African Journal of Business Management*, 5(1): 50-58
- Prawitasari, A.(2016). *Faktor-Faktor Yang Memperani Turnover Intention Karyawan Pada Pt. Mandiri Tunas Finance Bengkulu*. Bengkulu. Jurnal Unived.
- Purwatiningsih, E. and Sawitri, H. S. R (2021), “*Analysis on the effect of work-life balance and career development on turnover intention for millennial generations*”, *Management and entrepreneurship: trends of development*, 1(15), pp. 80-88. Available at: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-05>
- Robbins dan Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sekaran, U. & Bougie, R.J., (2016). *Research Methods for Business: A skill Building Approach. 7th Edition, John Wiley & Sons Inc. New York, US*
- Singarimbun, M. (2012). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.
- Sismawati et al, (2020). Analisis Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Y Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Bank Tabungan Negara Syariah Semarang) Vol.9, No.3, Hal.1-11, 2337-3792.<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, F., Suryamarchia, G., & Widjaja, D. C. (2016). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Di Hotel Ibis Style Di Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 4(2), 552-566.
- Sutrisno,Edy. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wijayanto et al, (2022). Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement* Dan Dampaknya Terhadap *Turn-Over Intentions* Dengan *Job Characteristics* Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Generasi Y Di Indonesia). *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan* Vol. 10 No. 1 Hal 83-98. p-ISSN 2303-324X, e-ISSN 2579-387X. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jepk>
- Zainal, VR., Ramly, M., Mutis, T., Arafah, W. (2014). *Manajemen. Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.