



Pengaruh *Take Home Pay*, *Organization Climate*, dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* dengan *Work Life Balance* sebagai Variabel Intervening

(Studi pada Pekerja Pkwt Pt Kudus Alih Daya)

Ega Aditya Perdana^{1*}, Kertati Sumekar², Mamik Indaryani³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen Keuangan, Program Pasca Sarjana, Universitas Muria Kudus, Indonesia

* Penulis Korespondensi: egaditya92@gmail.com

Abstract. *Turnover intention is one of the challenges in human resource management because it may affect organizational continuity and operational effectiveness, particularly among employees employed under fixed-term employment agreements (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu/PKWT). This study aims to analyze the effects of Take Home Pay, Organization Climate, and Employee Engagement on Turnover Intention, with Work Life Balance as an intervening variable among PKWT employees at PT Kudus Alih Daya. This study employed a quantitative approach involving 145 respondents selected using purposive sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) to examine the direct and indirect effects among the variables. The results showed that Take Home Pay and Organization Climate had positive and significant effects on Work Life Balance, while Employee Engagement had a negative and significant effect. Furthermore, Take Home Pay and Organization Climate had positive and significant effects on Turnover Intention, whereas Employee Engagement and Work Life Balance had negative and significant effects on Turnover Intention. The analysis of indirect effects indicated that Work Life Balance played an intervening role; however, the direct effects of several variables on Turnover Intention were stronger than their indirect effects through Work Life Balance. These findings highlight the importance of managing compensation, organizational climate, employee engagement, and work-life balance as part of efforts to reduce Turnover Intention among PKWT employees.*

Keywords: *Employee Engagement; Organization Climate; Take Home Pay; Turnover Intention; Work Life Balance.*

Abstrak. *Turnover intention* menjadi salah satu permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia karena dapat berdampak terhadap keberlangsungan operasional dan efektivitas organisasi, khususnya pada pekerja dengan status Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Take Home Pay*, *Organization Climate*, dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* dengan *Work Life Balance* sebagai variabel intervening pada pekerja PKWT PT Kudus Alih Daya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 145 responden yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Take Home Pay* dan *Organization Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance*, sedangkan *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan. Selanjutnya, *Take Home Pay* dan *Organization Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sedangkan *Employee Engagement* dan *Work Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berperan sebagai variabel intervening, namun pengaruh langsung beberapa variabel terhadap *Turnover Intention* lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui *Work Life Balance*. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan kompensasi, iklim organisasi, keterikatan karyawan, dan keseimbangan kehidupan kerja perlu menjadi perhatian dalam upaya mengendalikan *Turnover Intention* pekerja PKWT.

Kata kunci: Iklim Organisasi; Keterikatan Karyawan; Keseimbangan Kehidupan Kerja; Niat Berpindah Kerja; *Take Home Pay*.

1. LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor strategis dalam mendukung keberlangsungan dan keunggulan organisasi di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif. SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai

penggerak inovasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif organisasi. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan menjadi bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu permasalahan yang perlu mendapat perhatian adalah *turnover intention*, yaitu kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (Suganda et al., 2023). Permasalahan ini semakin relevan pada tenaga kerja muda yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan, kompensasi, dan keseimbangan kehidupan kerja (Saragih et al., 2026).

Turnover intention dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain *Take Home Pay*, *Organization Climate*, dan *Employee Engagement*. *Take Home Pay* merupakan pendapatan yang diterima karyawan setelah dikurangi pajak dan berbagai potongan lainnya (Wahyuni & Eka, 2024). Dalam perspektif kompensasi, imbalan yang diberikan perusahaan berfungsi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja serta mempertahankan stabilitas karyawan (Siagian, 2022:93). Sementara itu, *Organization Climate* menggambarkan karakteristik lingkungan organisasi yang dapat memengaruhi perilaku karyawan, baik dalam bentuk dukungan maupun tekanan (Mangkunegara, 2021:65). Iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan memengaruhi keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Sutrisno, 2022), (Alfiani et al., 2023). Faktor lainnya adalah *Employee Engagement*, yaitu keterikatan psikologis dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi (Chan & Turangan, 2024), (Fajriawan et al., 2025). Selain ketiga faktor tersebut, *Work Life Balance* menjadi aspek penting dalam menjelaskan *turnover intention*. *Work Life Balance* merupakan kemampuan individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang (Saragih et al., 2026).

Fenomena *turnover* pada PT Kudus Alih Daya menunjukkan adanya dinamika keluar-masuk karyawan sepanjang tahun 2024, dengan jumlah karyawan yang keluar setiap bulan berkisar antara 47 hingga 248 orang. Kondisi tersebut perlu mendapat perhatian karena *turnover* dapat meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, menyebabkan kehilangan pengetahuan organisasi, serta berdampak pada produktivitas dan moral karyawan (Charles-Leija et al., 2023). Meskipun perusahaan telah menerapkan upah sesuai UMK Kudus, melakukan sosialisasi dan evaluasi permasalahan karyawan, serta memberikan pengarahan dan video tutorial sebelum penempatan kerja, *turnover* masih terjadi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompensasi, dukungan organisasi, dan upaya membangun keterikatan kerja belum tentu sepenuhnya mampu menekan *turnover intention*, sehingga penting untuk mengkaji peran *Work Life Balance* dalam hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan *Turnover Intention*.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya ketidakkonsistenan temuan yang menjadi dasar *research gap* penelitian ini. Variabel *take home pay* atau kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Ferzanita, 2023), (Al Alayya & Mardatillah, 2025). Sementara penelitian (Imawan & Indiyati, 2026) mendapatkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan pada *turnover intention*. Penelitian lain menyebutkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada *turnover intention* (Maharani & Budiono, 2023). Sementara penelitian (Yanistasa et al., 2024), (Marsanda et al., 2024) menunjukkan memiliki hasil iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian (Wanboko et al., 2023) mendapatkan iklim organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

Variabel *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Karolina & Saryatmo, 2023), (Gašić & Berber, 2023) (Fajriawan et al., 2025). Penelitian (Chan & Turangan, 2024) juga menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Variabel *work life balance* sebagaimana penelitian (Björk-Fant et al., 2023) menyebutkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian (Putri et al., 2024) menyebutkan *work-life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian (Putra & Husniati, 2025) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan hubungan antara faktor kompensasi, iklim organisasi, keterikatan karyawan, dan *turnover intention* masih perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dengan mempertimbangkan *Work Life Balance* sebagai variabel intervening.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Take Home Pay*, *Organization Climate*, dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* dengan *Work Life Balance* sebagai variabel intervening pada pekerja PKWT PT Kudus Alih Daya.

2. KAJIAN TEORITIS

Grand Theory Human Resource Management

Theory of Organizational Equilibrium yang dikembangkan March dan Simon menjelaskan bahwa karyawan cenderung bertahan ketika terdapat keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima dari organisasi. Ketidaksesuaian antara kompensasi, penghargaan, lingkungan kerja, dan harapan karyawan dapat mendorong munculnya *turnover intention*.

Teori ini relevan untuk menjelaskan hubungan *Take Home Pay*, *Organization Climate*, *Employee Engagement*, dan *Work Life Balance* dengan *Turnover Intention* karena faktor-faktor tersebut memengaruhi persepsi karyawan terhadap keseimbangan kontribusi dan imbalan kerja (Ismail & Ghemy, 2026). Selain itu, *Job Demands-Resources Theory* (JD-R) menjelaskan bahwa kondisi kerja terdiri atas tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Tuntutan yang tinggi, seperti beban dan tekanan kerja serta konflik pekerjaan-kehidupan, dapat meningkatkan stres dan *burnout* yang berpotensi mendorong *turnover intention* (Wibowo & Paramita, 2022).

Turnover Intention

Turnover intention merupakan keinginan untuk keluar secara sukarela maupun secara terpaksa dari perusahaan untuk berpindah ke perusahaan lain karena kurangnya kepuasan dalam rangka untuk mencari yang lebih baik (Moslehpour et al., 2023). Hal tersebut sejalan dengan (Fajriawan et al., 2025) yang menyatakan jika yang diinginkan karyawan adalah untuk meninggalkan perusahaan dikarenakan rendahnya minat dan ketidaknyamanan dalam bekerja yang mendorong niat untuk mengajukan pengunduran diri dari perusahaan dan mencari pekerjaan di tempat lain yang dapat memenuhi hasrat dan apa yang mereka inginkan (Charles-Leija et al., 2023). Menurut (Putri et al., 2024) dan (Zamzami et al., 2022) indikator *Turnover Intention* terdiri dari meningkatnya tingkat absensi karyawan, perasaan jenuh dalam bekerja, peningkatan pelanggaran tata tertib, menurunnya rasa tanggung jawab dan meningkatnya protes terhadap kebijakan.

Take Home Pay

Take Home Pay sama dengan kompensasi (Hakim, 2024) yaitu total jumlah uang yang diterima seorang karyawan dari perusahaan setelah dikurangi pajak dan potongan lainnya. Sementara (Waskito & Putri, 2022) mendefinisikan kompensasi sebagai seluruh pendapatan yang diterima karyawan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung atas imbalan dan balas jasa mereka kepada perusahaan, baik upah per jam, harian, maupun secara periodik per bulan. Indikator kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah upah, insentif, tunjangan, fasilitas dan pengembangan karir (Fajri et al., 2023)

Organization Climate

Zamzami et al. (2022) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu karakteristik yang dapat menggambarkan organisasi dan membedakannya antara satu sama lain dan mampu mempengaruhi perilaku seseorang yang dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung. Indikator iklim organisasi dalam penelitian (Amalia & Arifianto, 2024) antara lain tanggung Jawab, identitas individu, kehangatan antar karyawan, dukungan dan konflik.

Employee Engagement

Menurut (Sinisterra et al., 2024) *employee engagement* merupakan kondisi keterikatan hubungan karyawan dan perusahaan, yang dapat dibuktikan dari bukti fisik atau non fisik yang dapat memberi kontribusi pada organisasi. Terdapat delapan indikator untuk mengukur *Employee Engagement* (Saragih et al., 2026): *Reward Systems* (Sistem Penghargaan), *Job Enrichment* (Pengayaan Pekerjaan), *Effective Leadership* (kepemimpinan yang efektif), *Scope of Advancement* (ruang untuk berkembang), *Self-Development* (pengembangan diri), *Employment Security* (keamanan kerja), *Self-Managed Team* (tim yang mengelola diri sendiri), *Decision-Making* (keterlibatan dalam pengambilan keputusan).

Work Life Balance

Work Life Balance merujuk pada kemampuan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang (Zamzami et al., 2022). *Work Life Balance* yang tidak berimbang dimana terdapat masalah antara pekerjaan dan urusan rumah dapat memicu tumbuhnya niat untuk melakukan *turnover*. Menurut (Hakim, 2024) indikator untuk mengukur *work life balance* adalah: *High Workload Pressure* (Tekanan Kerja), *Long Working Hours* (Jam Kerja Panjang), *Inability To Take Time Off* (Ketidakmampuan Untuk Mengambil Cuti), *Job Stress* (Stres Kerja), *Role Overload* (Kelebihan Tugas Kerja), *Control Over Work Time* (kontrol atas waktu kerja).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel penelitian. Pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis, mengukur hubungan antarvariabel, dan menarik kesimpulan berdasarkan analisis statistik. Desain kausal untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antarvariabel. Populasi adalah seluruh karyawan PKWT PT Kudus Alih Daya sebanyak 4.631 orang. Penentuan sampel menggunakan pendekatan Hair et al., yaitu:

$$n = (5 \text{ sampai dengan } 10) \times k$$

n : ukuran sampel

k : jumlah indikator dalam model penelitian

Hasil penghitungan didapatkan sampel minimum sebanyak 145 responden ($n = 5 \times 29$). Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria karyawan PKWT yang telah bekerja sejak Januari 2025 atau telah melakukan perpanjangan kontrak kerja.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner tertulis dengan skala Likert. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan software AMOS. Sebelum analisis struktural, dilakukan pengujian measurement model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui *convergent validity*, *Average Variance Extracted* (AVE), *discriminant validity*, dan *construct reliability*. Validitas konvergen dinilai berdasarkan *factor loading* > 0,50 dan AVE > 0,50, sedangkan reliabilitas konstruk dinyatakan terpenuhi apabila nilai *construct reliability* $\geq$ 0,70. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian melalui tabel, grafik, nilai mean, dan persentase.

Analisis SEM meliputi pengembangan model teoritis, penyusunan path diagram, konversi diagram ke dalam persamaan pengukuran dan persamaan struktural, pemilihan matriks input dan estimasi model, pemeriksaan identifikasi model, serta evaluasi *goodness of fit*. Selain itu, dilakukan pengujian normalitas, *outlier*, multikolinearitas, dan singularitas untuk memastikan terpenuhinya asumsi analisis SEM. Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis *SEM full model* dengan melihat koefisien regresi, nilai *Critical Ratio* (CR), dan probabilitas (p) untuk menentukan signifikansi pengaruh antarvariabel. Analisis *intervening* dengan menguji *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 1. Deskripsi Variabel Penelitian (n=145).

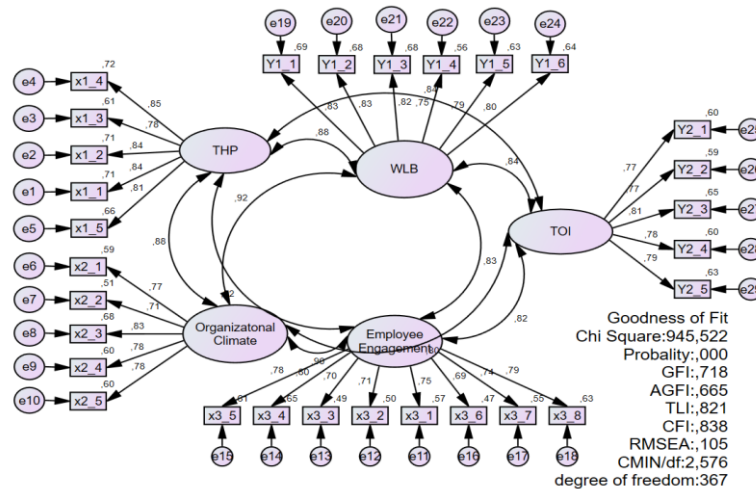
Variabel	Indikator	Mean Tertinggi	Mean Terendah	Mean	Mean Kumulatif
Take Home Pay (X1)	Pengembangan Karir	3,84	Insentif	3,66	3,74
Organization Climate (X2)	Dukungan	3,89	Kehangatan	3,77	3,84
Employee Engagement (X3)	Reward System & Self-Managed Team	3,92	Job Enrichment	3,77	3,84
Work Life Balance (Y1)	Inability to Take Time Off	3,92	High Workload Pressure	3,63	3,80
Turnover Intention (Y2)	Menurunnya Rasa Tanggung Jawab	4,08	Meningkatnya Tingkat Absensi	3,68	3,84

Sumber: Data Primer, 2026.

Tabel 1, seluruh variabel memiliki nilai mean kumulatif kategori setuju, yaitu *Take Home Pay* 3,74, *Organization Climate* 3,84, *Employee Engagement* 3,84, *Work Life Balance* 3,80, dan *Turnover Intention* 3,84. Pada *Take Home Pay*, indikator tertinggi pengembangan karier (3,84) dan terendah insentif (3,66).

Organization Climate memiliki nilai tertinggi pada dukungan (3,89) dan terendah kehangatan (3,77). Pada *Employee Engagement*, *reward system* dan *self-managed team* memperoleh nilai tertinggi masing-masing 3,92, sedangkan *job enrichment* terendah (3,77). *Work Life Balance* memiliki nilai tertinggi pada *inability to take time off* (3,92) dan terendah *high workload pressure* (3,63). *Turnover Intention* memiliki nilai tertinggi menurunnya rasa tanggung jawab (4,08) dan terendah pada meningkatnya tingkat absensi (3,68).

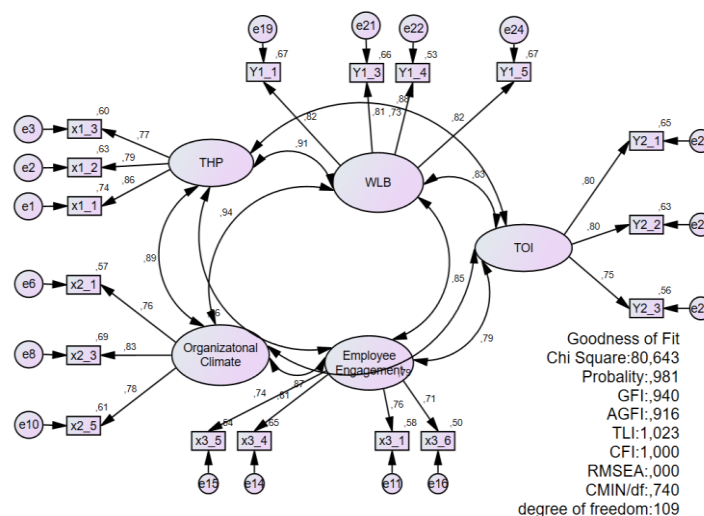
Hasil Analisis Faktor Konfirmatori (Full Measurement)



Gambar 1. Confirmatory Factor Analysis Full Measurement.

Sumber: Data Diolah 2026.

Hasil full measurement model menunjukkan seluruh indikator memiliki *loading factor* > 0,5. Namun, model awal belum memenuhi kriteria *Goodness of Fit* (GoF). Oleh karena itu, dilakukan dropping indikator dengan loading factor terendah. Setelah refinement, diperoleh model pengukuran lebih baik dan memenuhi kriteria kelayakan model.



Gambar 2. Confirmatory Factor Analysis Full Measurement Modifikasi.

Sumber: Data Diolah 2026.

Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran melalui penghapusan beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* rendah, diperoleh model yang lebih baik dan memenuhi kriteria kelayakan (*Goodness of Fit*).

Tabel 2. *Goodness of Fit Index Full Measurement Modification.*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil	80,643	Good fit
<i>df</i>	Diharapkan kecil	109	Good fit
<i>Sig. Probability</i>	≥ 0.05	0,981	Good fit
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00	0,740	Good fit
<i>GFI</i>	≥ 0.90	0,940	Good fit
<i>CFI</i>	≥ 0.90	1,000	Good fit
<i>AGFI</i>	≥ 0.90	0,916	Good fit
<i>TLI</i>	≥ 0.95	1,023	Good fit
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08	0,000	Good fit

Sumber: Data Diolah 2026.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

a. Validitas Konvergen (Validitas Konstruk)

Analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*), seluruh indikator menunjukkan nilai *loading factor* (Estimate) signifikan. Hal ini terlihat dari nilai *Critical Ratio* (C.R.) $> 1,96$ dan nilai *p-value* (P) $< 0,001$ (***), sehingga setiap indikator mampu menjelaskan konstruk secara valid.

b. Reliabilitas Konstruk dan Average Variance Extrance (AVE)

Variabel *Take Home Pay* memiliki nilai AVE 0,761 dan nilai CR 0,835. Variabel *Organization Climate* memiliki nilai AVE 0,774 dan nilai CR 0,875. Selanjutnya, variabel *Employee Engagement* memperoleh nilai AVE sebesar 0,744 dan nilai CR sebesar 0,845. Variabel *Work Life Balance* memiliki nilai AVE sebesar 0,570 dan nilai CR sebesar 0,817, sedangkan variabel *Turnover Intention* memiliki nilai AVE sebesar 0,671 dan nilai CR sebesar 0,781. Nilai AVE $> 0,50$ menunjukkan indikator memiliki validitas konvergen yang memadai. Sementara itu, nilai CR $> 0,70$ menunjukkan indikator tiap variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dalam mengukur konstruk penelitian.

c. Validitas Diskriminan

Seluruh variabel penelitian memiliki nilai akar AVE di atas 0,50. Variabel *Organization Climate* memiliki nilai akar AVE tertinggi yaitu sebesar 0,880, sedangkan variabel *Work Life Balance* memiliki nilai akar AVE terendah 0,755.

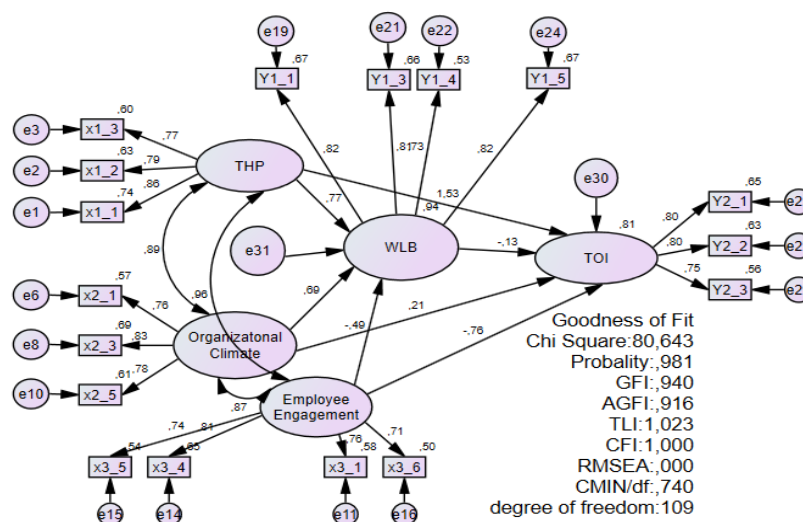
d. Pengujian Normalitas Data

Nilai *c.r* pada indikator terpilih adalah $< 2,58$ sehingga data berdistribusi normal. Hasil analisa mendapatkan nilai critical ratio multivariate sebesar 0.951, jika dibandingkan dengan nilai kritis 2,58 maka disimpulkan bahwa secara multivariate data berdistribusi normal.

e. Pengujian Outliers

Nilai Chi Square (X^2) 80,643 dan pada *Mahalonobis d-Squared* yang tertinggi 38,781 (masih dibawah nilai *chi square*), sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini tidak terdapat *Multivariate Outliers*.

Pengujian Hipotesis



Gambar 3. Analysis Full Model.

Sumber: Data Diolah 2026.

Model tersebut memiliki *Goodness of Fit* yang sangat baik, menunjukkan bahwa model struktural dapat menjelaskan hubungan antar variabel secara memadai. Analisis full model menggambarkan uji hipotesis;

Tabel 3. Regression Weights.

Hubungan Antar Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
WLB <--- THP	0,712	0,527	2,351	0,007	Signifikan
WLB <--- Organization Climate	0,886	0,271	3,264	0,001	Signifikan
WLB <--- Employee Engagement	-0,573	0,632	-2,906	0,005	Signifikan
TOI <--- WLB	-0,119	0,935	-3,127	0,009	Signifikan
TOI <--- Employee Engagement	-0,834	1,346	-2,620	0,005	Signifikan
TOI <--- THP	1,337	1,320	3,013	0,001	Signifikan
TOI <--- Organization Climate	0,256	0,910	3,281	0,008	Signifikan

*Signifikan karena nilai $P < 0,05$ dan nilai C.R. $> 1,96$

Sumber: Data Diolah 2026.

Berdasarkan hasil pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan AMOS, seluruh hubungan antarvariabel menunjukkan nilai $CR > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga pengaruh antarvariabel dinyatakan signifikan. *Take Home Pay* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance* ($\beta=0,771$; $p=0,007$), sedangkan *Organization Climate* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance* ($\beta=0,690$; $p=0,001$). Sebaliknya, *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work Life Balance* ($\beta=-0,493$; $p=0,005$), sehingga hipotesis tidak terbukti. Terhadap *Turnover Intention*, *Take Home Pay* berpengaruh positif dan signifikan ($\beta=1,535$; $p=0,001$), sedangkan *Organization Climate* juga berpengaruh positif dan signifikan ($\beta=0,211$; $p=0,008$). *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* ($\beta=-0,761$; $p=0,005$), demikian pula *Work Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* ($\beta=-0,126$; $p=0,009$). Dengan demikian, H1, H2, H6, dan H7 diterima, sedangkan H3, H4, dan H5 ditolak karena arah tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Hasil analisa dapat dibuat persamaan regresi (*Standardized Regression Weights*) sebagai berikut;

Persamaan Struktural 1

$$WLB = 0,771THP + 0,690 OC - 0,493 EE - 0,126 TOI$$

Persamaan Struktural 2

$$TOI = - 0,761 EE + 1,535 TH P + 0,211 OC$$

Keterangan :

TOI = *Turnover Intention*

EE = *Employee Engagement*

THP = *Take Home Pay*

OC = *Organization Climate*

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa *Take Home Pay* dan *Organization Climate* meningkatkan *Work Life Balance*, sedangkan *Employee Engagement* menurunkannya. Selanjutnya, *Take Home Pay* dan *Organization Climate* meningkatkan *Turnover Intention*, sedangkan *Employee Engagement* dan *Work Life Balance* menurunkan *Turnover Intention*. Hasil ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif paling kuat terhadap *Turnover Intention* dibandingkan *Work Life Balance*, sedangkan *Take Home Pay* memiliki pengaruh positif paling kuat terhadap *Turnover Intention*.

Analisis Intervening

Hasil analisis intervening menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berperan dalam hubungan tidak langsung antara variabel eksogen dan *Turnover Intention*, namun pengaruh langsung tetap lebih dominan. *Take Home Pay* memiliki *direct effect* sebesar 1,535 dan *indirect effect* melalui *Work Life Balance* sebesar -0,097, dengan total *effect* 1,438. *Organization Climate* memiliki *direct effect* 0,211, *indirect effect* -0,087, dan total *effect* 0,125. Sementara itu, *Employee Engagement* memiliki *direct effect* -0,761, *indirect effect* 0,062, dan total *effect* -0,699. Dengan demikian, pengaruh langsung *Take Home Pay*, *Organization Climate*, dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui *Work Life Balance*. *Work Life Balance* tetap memberikan kontribusi sebagai mekanisme *intervening*.

Pembahasan

Take Home Pay Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Work Life Balance

Hasil uji hipotesis diperoleh nilai estimate sebesar 0,712 dengan nilai CR sebesar 2,351 dan *p-value* sebesar 0,007. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima karena memenuhi syarat $CR \geq 1,96$ dan $p\text{-value} \leq 0,05$. Selain itu, koefisien pengaruh sebesar 0,771 menunjukkan bahwa setiap peningkatan *take home pay* akan meningkatkan *work life balance* sebesar 0,771 satuan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin baik pula kemampuan karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kompensasi yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan. *Take home pay* yang memadai mampu membantu karyawan memenuhi kebutuhan hidup, mengurangi tekanan finansial, serta meningkatkan rasa aman dalam bekerja. Ketika kebutuhan ekonomi terpenuhi, karyawan akan lebih mudah mengatur waktu, menjaga kesehatan mental, dan menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi (Triningsih & Darma, 2024).

Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Hakim, 2024) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap *work life balance* karena mampu meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres finansial karyawan. Penelitian oleh (Panjaitan & Izzati, 2025) menemukan bahwa pemberian gaji, tunjangan, dan insentif yang sesuai berpengaruh positif terhadap keseimbangan kehidupan kerja, khususnya pada karyawan kontrak. Hasil penelitian ini relevan dengan kondisi karyawan PKWT di PT. Kudus Alih Daya yang membutuhkan stabilitas ekonomi untuk mempertahankan kualitas hidup.

Organization Climate Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Work Life Balance

Hasil penelitian menunjukkan *organization climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work life balance* dengan nilai *estimate* 0,886, nilai CR sebesar 3,264, dan *p-value* 0,001. Koefisien pengaruh sebesar 0,690 menunjukkan bahwa peningkatan iklim organisasi akan meningkatkan *work life balance* sebesar 0,690 satuan. Hasil tersebut menunjukkan semakin baik iklim organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki karyawan. Hasil penelitian ini mendukung *Job Demands-Resources Theory* yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang suportif merupakan *job resources* yang dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Temuan ini juga sejalan *Social Exchange Theory*, bahwa dukungan organisasi dapat membangun hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dan organisasi (Su et al., 2023).

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung teori *social exchange* yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kebutuhan karyawan, maka karyawan akan memberikan respon positif berupa meningkatnya loyalitas, kenyamanan kerja, dan kemampuan menjaga *work life balance*. Karyawan yang bekerja dalam iklim organisasi yang sehat cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi serta mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih baik (Wong et al., 2023).

Temuan ini didukung penelitian bahwa *work life balance* dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, dukungan organisasi, fleksibilitas waktu kerja, dan tingkat stres kerja (Liu et al., 2021). Penelitian lain oleh (Mulyana et al., 2022) menyatakan bahwa iklim organisasi yang positif mampu menciptakan kenyamanan kerja dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki hubungan positif dengan *work life balance* karyawan (Rabani & Budiani, 2021). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa suasana kerja yang nyaman, dukungan organisasi, dan komunikasi yang baik mampu membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Syahbana et al., 2024).

Employee Engagement Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Work Life Balance

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work life balance* dengan nilai *estimate* sebesar -0,573, nilai CR sebesar -2,906, dan *p-value* sebesar 0,005. Nilai koefisien sebesar -0,493 menunjukkan bahwa peningkatan *employee engagement* justru diikuti dengan penurunan *work life balance* sebesar 0,493 satuan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, maka semakin besar pula kemungkinan karyawan mengorbankan waktu pribadi demi pekerjaan. Kondisi ini umum terjadi pada karyawan PKWT karena adanya tuntutan mempertahankan pekerjaan, target kerja, dan persaingan kerja yang tinggi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Björk-Fant et al., 2023) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan, dukungan organisasi, dan kerja sama tim menjadi faktor penting dalam meningkatkan *employee engagement* karyawan. Penelitian lain menyatakan bahwa *job enrichment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan. Penelitian dalam jurnal (Subarto & Solihin, 2025). Selain itu, penelitian pada jurnal menemukan bahwa keterlibatan kerja yang terlalu tinggi tanpa dukungan pengelolaan beban kerja dapat menimbulkan *work overload* dan menurunkan *work life balance* karyawan (Rabani & Budiani, 2021).

Take Home Pay Berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan variabel *Take Home Pay* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan nilai estimate sebesar 1,337, nilai CR sebesar 3,013, dan *p-value* sebesar 0,001. Selain itu, nilai koefisien sebesar 1,535 menunjukkan bahwa setiap peningkatan *take home pay* diikuti dengan peningkatan *turnover intention* sebesar 1,535 satuan. Hasil ini menunjukkan arah hubungan yang berlawanan dengan hipotesis penelitian yang sebelumnya menduga adanya pengaruh negatif antara *take home pay* terhadap *turnover intention*.

Secara teoritis, kompensasi yang tinggi seharusnya dapat meningkatkan kepuasan kerja serta loyalitas karyawan sehingga menurunkan *turnover intention*. Namun, pada penelitian ini ditemukan bahwa meskipun karyawan menilai kompensasi yang diberikan perusahaan sudah cukup baik, keinginan untuk berpindah kerja tetap tinggi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain di luar kompensasi finansial yang lebih dominan memengaruhi *turnover intention* karyawan, seperti tekanan kerja, ketidakpuasan lingkungan kerja, kurangnya keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, maupun peluang kerja yang lebih baik di luar perusahaan (Martono & Rangkuti, 2024).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh (Imawan & Indiyati, 2026) yang menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kompensasi bukan satu-satunya faktor yang menentukan loyalitas karyawan, melainkan perlu didukung oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang kuat. Selain itu, penelitian menyatakan bahwa kompensasi dan budaya organisasi memiliki hubungan terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi

sebagai variabel mediasi. Artinya, kompensasi yang tinggi tidak otomatis membuat karyawan bertahan apabila komitmen organisasi masih rendah (Ardila, 2026).

Organization Climate Berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan variabel *organization climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan adanya pengaruh negatif ditolak. Berdasarkan hasil uji SEM, diperoleh nilai estimate sebesar 0,256 dengan nilai CR sebesar 3,281 dan *p-value* sebesar 0,008. Selain itu, nilai koefisien sebesar 0,211 menunjukkan bahwa setiap peningkatan *organization climate* diikuti dengan peningkatan *turnover intention* sebesar 0,211 satuan. Temuan ini menunjukkan adanya hubungan yang tidak sejalan dengan teori maupun sebagian besar penelitian sebelumnya yang umumnya menyatakan bahwa iklim organisasi yang baik dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Secara teoritis, *organization climate* menggambarkan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang meliputi dukungan organisasi, kehangatan hubungan kerja, struktur, penghargaan, serta kenyamanan dalam bekerja. Iklim organisasi yang positif biasanya mampu meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen organisasi sehingga menurunkan *turnover intention*. Kondisi ini dapat dijelaskan bahwa meskipun perusahaan telah memberikan dukungan kerja yang baik, terdapat faktor lain di luar iklim organisasi yang lebih dominan memengaruhi niat karyawan untuk keluar, seperti peluang kerja yang lebih baik, keinginan pengembangan karier, beban kerja, maupun ketidaksesuaian kompensasi (Amalia & Arifianto, 2024).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Marsanda et al., 2024) yang menjelaskan bahwa iklim organisasi yang baik tidak selalu menjamin rendahnya *turnover intention* apabila terdapat faktor eksternal lain yang lebih kuat, seperti kesempatan kerja yang lebih menjanjikan dan ketidakpuasan terhadap pengembangan karier. Penelitian lain menyatakan bahwa generasi pekerja saat ini cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan meskipun lingkungan kerja dirasakan cukup nyaman, karena mereka lebih mempertimbangkan fleksibilitas kerja, jenjang karier, dan keseimbangan kehidupan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *organization climate* bukan satu-satunya faktor penentu *turnover intention* (Mulyana et al., 2022). Penelitian lain menjelaskan bahwa hubungan *interpersonal* dan *emotional climate* menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan (Maharani & Budiono, 2023).

Employee Engagement Berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini dibuktikan dengan nilai estimate sebesar -0,834, nilai CR sebesar -2,620, dan p-value 0,005 atau lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis penelitian diterima. Nilai koefisien sebesar -0,761 menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap perusahaan, maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan semakin rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi faktor penting dalam menekan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan karena karyawan yang merasa terlibat akan memiliki ikatan emosional, loyalitas, dan rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Hasil ini didukung penelitian (Saragih et al., 2026) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karena keterikatan kerja mampu meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang engaged akan memiliki tingkat antusiasme kerja yang lebih tinggi sehingga cenderung bertahan lebih lama di perusahaan. Penelitian (Karolina & Saryatmo, 2023) menemukan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan hubungan emosional yang positif antara karyawan dengan perusahaan sehingga mengurangi keinginan resign.

Penelitian (Gašić & Berber, 2023) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan divisi *Finance & Accounting* PT Thamrin Brothers Palembang. Penelitian lain oleh (Fajriawan et al., 2025) juga menjelaskan bahwa *employee engagement* berperan penting dalam menekan *turnover intention*, terutama pada generasi muda yang cenderung mudah berpindah pekerjaan apabila tidak merasa terlibat dan dihargai dalam organisasi. *Employee engagement* merupakan faktor penting dalam menurunkan *turnover intention*. Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan keterikatan karyawan melalui sistem penghargaan yang adil, penguatan kerja tim, komunikasi yang baik, serta pemberian kesempatan pengembangan pekerjaan melalui *job enrichment*. Upaya tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan sehingga kecenderungan *turnover intention* dapat ditekan.

Work Life Balance Berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini dibuktikan dengan nilai estimate sebesar -0,119, nilai CR -3,127, dan p-value 0,009 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis

diterima. Selain itu, nilai koefisien $-0,126$ menunjukkan bahwa setiap peningkatan *work life balance* akan menurunkan *turnover intention* sebesar $0,126$ satuan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah pula kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Saufi et al., 2023) yang menyatakan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Subarto & Solihin, 2025). Selain itu, penelitian oleh (Farida et al., 2023) juga menemukan bahwa *work life balance* menjadi faktor penting yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan perusahaan retail dan manufaktur. Penelitian lain oleh (Sharma & Tiwari, 2023) menjelaskan bahwa tekanan kerja berbasis teknologi (*techno-stress*) dan burnout dapat menurunkan *work life balance* sehingga meningkatkan *turnover intention* karyawan. Selanjutnya, penelitian oleh (Zamzami et al., 2022) juga menyebutkan bahwa *work life balance* yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga *turnover intention* dapat ditekan.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa *work life balance* merupakan faktor penting dalam mengurangi *turnover intention* karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan kebijakan terkait fleksibilitas kerja, pemberian cuti, pengaturan beban kerja, serta dukungan terhadap kesejahteraan karyawan agar tercipta keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Apabila perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work life balance*, maka loyalitas dan komitmen karyawan akan meningkat sehingga kecenderungan *turnover intention* dapat diminimalkan (Megaster et al., 2021).

Pengaruh Take Home Pay terhadap Turnover Intention dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *direct effect* pengaruh *take home pay* terhadap *turnover intention* sebesar $1,535$ lebih besar dibandingkan *indirect effect* melalui *work life balance* sebesar $-0,097$. Temuan ini mengindikasikan bahwa *take home pay* memiliki pengaruh langsung yang lebih dominan terhadap *turnover intention* dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui *work life balance*. Dengan kata lain, meskipun *work life balance* mampu menjadi variabel *intervening*, kekuatan mediasi yang diberikan masih relatif kecil sehingga belum mampu mengurangi pengaruh utama *take home pay* terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan secara signifikan.

Secara teoritis, *take home pay* merupakan salah satu bentuk kompensasi finansial yang menjadi pertimbangan utama karyawan dalam mempertahankan pekerjaannya. Ketika *take home pay* yang diterima dianggap tidak sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, maupun kebutuhan hidup, maka kecenderungan *turnover intention* akan meningkat. Sebaliknya, kompensasi yang memadai dapat meningkatkan loyalitas dan mempertahankan karyawan dalam organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan signifikan terhadap *turnover intention*, di mana kompensasi yang baik mampu menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Yaqin & Indradewa, 2025).

Hal ini didukung oleh penelitian yang menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karena keseimbangan kehidupan kerja mampu meningkatkan kepuasan dan kenyamanan kerja karyawan (Handayani et al., 2024). Penelitian menjelaskan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Adam et al., 2025). Temuan ini juga diperkuat penelitian bahwa banyak pekerja bersedia mempertimbangkan perpindahan kerja ketika kompensasi yang ditawarkan lebih tinggi, meskipun harus mengorbankan *work life balance*. Namun, sebagian besar responden tetap menilai bahwa *work life balance* penting untuk menjaga kesehatan mental dan keberlanjutan karier jangka Panjang (Zamzami et al., 2022). Perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan *take home pay* yang kompetitif dan penciptaan *work life balance* yang baik. Peningkatan kompensasi tanpa diimbangi lingkungan kerja yang sehat berpotensi menimbulkan *turnover intention* dalam jangka panjang. Sebaliknya, *work life balance* yang baik dapat menjadi strategi organisasi untuk mempertahankan karyawan.

Pengaruh Organization Climate terhadap Turnover Intention dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *direct effect* pengaruh *organization climate* terhadap *turnover intention* sebesar 0,211, sedangkan nilai *indirect effect* melalui *work life balance* sebesar -0,087. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan lebih dominan terjadi secara langsung dibandingkan melalui mediasi *work life balance*. Nilai pengaruh tidak langsung yang negatif mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki karyawan, maka pengaruh negatif dari iklim organisasi terhadap *turnover intention* dapat ditekan. Sementara itu, nilai *total effect* sebesar 0,125 menunjukkan secara keseluruhan *organization climate* masih memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*, namun pengaruh tersebut menjadi lebih kecil setelah dimediasi oleh *work life balance*.

Iklim organisasi yang kurang kondusif, seperti komunikasi yang tidak efektif, kurangnya dukungan atasan, hubungan kerja kurang harmonis, serta ketidakjelasan aturan kerja dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan nyaman akan meningkatkan rasa keterikatan karyawan sehingga dapat menurunkan *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dimana semakin positif iklim organisasi maka semakin rendah tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (Natasya & Abadiyah, 2023).

Hal ini didukung oleh penelitian bahwa *work life balance* memiliki peran mediasi dalam menurunkan *turnover intention* melalui peningkatan kenyamanan dan kesejahteraan kerja karyawan (Saufi et al., 2023). Penelitian lain juga menjelaskan bahwa *work life balance* berkontribusi dalam menciptakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi sehingga dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja (Alfiani et al., 2023). Hasil penelitian ini menegaskan bahwa organisasi perlu membangun iklim kerja yang positif sekaligus mendukung terciptanya *work life balance* karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan komunikasi organisasi, pemberian dukungan kerja yang memadai, fleksibilitas kerja, serta kebijakan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *direct effect* pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* sebesar -0,761, sedangkan nilai *indirect effect* melalui *work life balance* sebesar 0,062. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* lebih dominan secara langsung dibandingkan melalui variabel *work life balance*. Arah pengaruh langsung yang negatif mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, *employee engagement* menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas dan mempertahankan karyawan dalam organisasi.

Secara teoritis, *employee engagement* menggambarkan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung merasa memiliki organisasi, menikmati pekerjaannya, serta memiliki hubungan emosional yang kuat dengan perusahaan sehingga keinginan untuk keluar dari pekerjaan menjadi lebih rendah. Temuan penelitian ini

sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* (Saputra & Heryanto, 2021).

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat, produktivitas lebih baik, dan kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. (Saragih et al., 2026). Keterlibatan kerja yang tinggi mampu menciptakan rasa tanggung jawab, loyalitas, dan komitmen organisasi yang lebih besar dibandingkan faktor keseimbangan kerja semata (Gašić & Berber, 2023). Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung tetap bertahan meskipun menghadapi tantangan dalam pembagian waktu kerja dan kehidupan pribadi, karena mereka telah memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi (Fajriawan et al., 2025). Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan penghargaan, peluang pengembangan karier, serta komunikasi yang baik, maka tingkat keterikatan karyawan akan meningkat dan keinginan untuk meninggalkan organisasi dapat ditekan (Karolina & Saryatmo, 2023).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *Take Home Pay* dan *Organization Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance*, sedangkan *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work Life Balance*. Selanjutnya, *Take Home Pay* dan *Organization Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sedangkan *Employee Engagement* dan *Work Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *Take Home Pay* dan kondisi *Organization Climate* dalam konteks penelitian ini justru diikuti oleh peningkatan *Turnover Intention*, sehingga arah hubungan yang ditemukan berbeda dari dugaan hipotesis awal. *Work Life Balance* juga menunjukkan adanya efek tidak langsung dalam hubungan *Take Home Pay*, *Organization Climate*, dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*. Namun, berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung yang tersedia, pengaruh langsung masing-masing variabel masih lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui *Work Life Balance*. Oleh karena itu, peran *Work Life Balance* sebagai mekanisme intervening perlu dipahami secara hati-hati dan tidak semata-mata ditentukan berdasarkan perbandingan besarnya koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung.

Saran penelitian bahwa PT Kudus Alih Daya disarankan melakukan evaluasi dan perbaikan pada aspek yang memperoleh nilai relatif rendah, khususnya sistem insentif, kehangatan hubungan kerja, *job enrichment*, pengelolaan beban kerja, dan kedisiplinan kehadiran. Perusahaan dapat meningkatkan transparansi insentif, memperkuat komunikasi dan kerja sama antarkaryawan, menyediakan pengembangan kompetensi dan variasi tugas, mengoptimalkan pengelolaan beban kerja serta waktu istirahat, dan mengidentifikasi penyebab ketidakhadiran karyawan secara berkala. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kondisi kerja dan membantu menekan *Turnover Intention* karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan mempertimbangkan variabel seperti kepuasan kerja, stres kerja, *job insecurity*, *burnout*, beban kerja, kepemimpinan, dan peluang pengembangan karier untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai *Turnover Intention*.

DAFTAR REFERENSI

- Adam, R., Achsa, A., & Ikhwan, K. (2025). Pengaruh Work Stress, Worklife Balance, Dan Workload Terhadap *Turnover Intention*. *Media Ekonomi*, 25(1), 29–40. <https://doi.org/10.30595/medek.v25i2.18331>
- Al Alayya, S. V., & Mardatillah, A. (2025). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Petrochina International Jabung Ltd Jambi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 54–64. <https://doi.org/10.52364/synergy.v5i1.67>
- Alfiani, N. H., Ardani, W., & Widani, N. M. (2023). Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Sebagai Determinan Work Engagement Karyawan Pada PT Urban Asia Industri. *Jurnal Ekonomi Utama*, 2(3), 307–316. <https://doi.org/10.55903/juria.v2i3.131>
- Amalia, N. N., & Arifianto, C. F. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan CV. HD Citarasa. *Mutiara Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(4), 27–40. <https://doi.org/10.61404/jimi.v2i4.287>
- Ardila, A. (2026). The Role of Job Insecurity, Compensation, and Job Satisfaction in Shaping *Turnover Intention*: Evidence from an Outsourcing Firm in Indonesia. *Journal of Business Economics : Needs, Services, and Money*, 1(2), 58–73.
- Björk-Fant, J. M., Bolander, P., & Forsman, A. K. (2023). Work-life balance and work engagement across the European workforce: a comparative analysis of welfare states. *European Journal of Public Health*, 33(3), 430–434. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad046>
- Chan, J., & Turangan, J. A. (2024). Organizational Justice, Work-Life Balance, and *Turnover Intention*: Mediating Role of Employee Engagement in XYZ Hotel Employees. *International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB)*, 2(1), 3230–3238. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i1.3230-3238>
- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful Work, Happiness at Work, and *Turnover Intentions*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3565. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>

- Fajri, M., Oemar, F., & Seswandi, A. (2023). Pengaruh Mutasi, Promosi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT. Bank Riau Kepri Syariah). *Jurnal Komunikasi Sains Manajemen*, 2(1), 107–120.
- Fajriawan, N., Putu, N., & Muspita, A. (2025). Burnout, work-life balance, and turnover intention: The mediating role of engagement. *Review Of Management, Accounting, And Business Studies*, 6(2), 145–154. <https://doi.org/10.38043/revenue.v6i2.7403>
- Farida, U., Rapini, T., & Putro, R. L. (2023). Pengaruh Work Life Balance, Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 18(2), 432–446. <https://doi.org/10.32534/jv.v18i2.4193>
- Ferzanita, S. (2023). Pengaruh Work Life Balance Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Milenial PT XYZ. *Dynamic Management Journal*, 7(4), 660–674. <https://doi.org/10.31000/dmj.v7i4>
- Gašić, D., & Berber, N. (2023). The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intentions among Highly Educated Employees in the Republic of Serbia. *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/bs13020131>
- Hakim, M. M. (2024). Work-Life Balance, Take Home Pay and Workplace Environment : Which One has the Most Influence toward Employee Performance on Gen Z. *JSHP*, 8(1), 87–102.
- Hanafia, F., Supartono, & Wahyuningsih, S. (2025). The Effect of Workload, Compensation and Employment Contract Agreement on Employee Turnover Intention at PT Supra Ferbindo Farma. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia (JIM-ID)*, 4(10), 1583–1594. <https://doi.org/10.58471/esaprom.v4i10ESSN>
- Handayani, R., Faslah, R., & Adha, M. A. (2024). The Impact of Work-Life Balance on Turnover Intentions: Exploring The Mediating Role of Job Satisfaction. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran, Dan Akuntansi*, 5(2), 351–365. <https://doi.org/10.21009/jpepa.0502.09>
- Ismail, G. D., & Ghemy, L. A. (2026). A Literature Review On Turnover Intention Analysis: The Effect Of Leadership Style, Compensation, And Work Environment. *Journal of Business and Management Inaba*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/10.56956/jbmi.v5i1.521>
- Karolina, N., & Saryatmo, M. A. (2023). Employee Engagement, Work Life Balance, dan Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z di Jabodetabek: Peran Mediasi Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(2), 306–320. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i2.29657>
- Liu, T., Gao, J., Zhu, M., & Jin, S. (2021). Women's Work-Life Balance in Hospitality: Examining Its Impact on Organizational Commitment. *Frontiers in Psychology*, 12(3), 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.625550>
- Maharani, C., & Budiono. (2023). Pengaruh iklim organisasi dan stress kerja terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja karyawan bank di wilayah Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 352–367. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p352-367>
- Mangkunegara, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya.

- Marsanda, A. E., Husainah, N., & Haryoto, C. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi, Job Insecurity dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 5(2), 104–119. <https://doi.org/10.24853/jmmb.5.2.104-119>
- Martono, Z., & Rangkuti, F. (2024). The influence of compensation, job stress, and job satisfaction on employee performance in the outsourcing company PT. Citra Bersama. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, 31(2), 131–148. <https://doi.org/10.46806/jep.v31i2.1255>
- Megaster, T., Arumningtyas, F., & Trisafidaningsih, A. (2021). Pengaruh Work Life Balance dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Nusantara Lestari. *Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 62–77.
- Moslehpour, M., Firman, A., Sulistiawan, J., Lin, P.-K., & Nguyen, H. T. T. (2023). Unraveling the Puzzle of *Turnover Intention*: Exploring the Impact of Home-Work Interface and Working Conditions on Affective Commitment and Job Satisfaction. *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 13(9), 699. <https://doi.org/10.3390/bs13090699>
- Mulyana, O. P., Izzati, U. A., Puspitadewi, N. W. S., & Budiani, M. S. (2022). The Relationship between Organizational Climate with Work Life Balance in Employees. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(1), 14–26. <https://doi.org/10.26740/jppt.v13n1.p14-26>
- Natasya, S., & Abadiyah, R. (2023). The Effect of Organizational Climate and Leadership Style on *Turnover Intention* through Job Satisfaction as an Intervening Variable: Pengaruh Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Interv. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1), 1–10. <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.842>
- Panjaitan, K. N., & Izzati, U. A. (2025). Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Work Life Balance Pada Karyawan PT. X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 12(01), 370–380. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v12n1.p370-380>
- Putra, M. K., & Husniati, R. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Melalui Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT XYZ Indonesia). *Journal of Young Entrepreneurs*, 4(1), 41–51. <https://ejournal.upnvj.ac.id/index.php/jye>
- Putri, I. N. K., Yuliharsi, & Games, D. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Work Life Balance terhadap *Turnover Intention* dengan Retensi Karyawan sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6(3), 5–8. <https://doi.org/10.37034/infeb.v6i3.961>
- Rabani, T., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi Dengan Work-Life Balance Pada Karyawan Staf Gudang PT. X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(4), 1–15. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i4.41184>
- Saputra, A., & Heryjanto, A. (2021). Pengaruh Employee Empowerment dan Psychological Contract Terhadap *Turnover Intention* Yang Dimediasi Employee Engagement (Studi Empiris: Karyawan PT. XYZ). *Jurnal Digismantech*, 1(2), 31–41. <https://doi.org/10.30813/digismantech.v1i2.3593.g2368>
- Saragih, R. S., Manalu, A. S., Sirait, E., Purba, A. T., Sihombing, L. L., Simarmata, P. P., & Simarmata, P. P. (2026). Employee Engagement and Work-Life Balance Effects on *Turnover Intention*: The Intervening Role of Rewards among Gen Z Employees. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, 4(1), 225–241. <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v4i1.5894>

- Saufi, R. A., Aidara, S., Nawir, N. B. C., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., & Kakar, A. S. (2023). *Turnover* intention and its antecedents: The mediating role of work–life balance and the moderating role of job opportunity. *Frontiers in Psychology*, 14(2), 12–19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137945>
- Sharma, I., & Tiwari, V. (2023). Modeling the impact of techno-stress and burnout on employees' work-life balance and *turnover* intention: A job demands-resources theory perspective. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(1), 121–134. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/joe.22206>
- Siagian, S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: a systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and *turnover* intention. *Frontiers in Psychology*, 10(15), 1439127. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
- Su, Y., Jiang, Z., Meng, R., Lu, G., & Chen, C. (2023). The effect of organizational justice on young nurses' *turnover* intention: The mediating roles of organizational climate and emotional labour. *Nurse Education in Practice*, 72, 103723. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103723>
- Subarto, & Solihin, D. (2025). The Influence of Work-Life Balance and Employee Engagement on Performance Through Job Satisfaction. *Jurnal Economia*, 21(1), 106–124. <https://doi.org/10.21831/economia.v21i1.70925>
- Suganda, H., Sutrisno, & Setyorini, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover* Intention dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 3(4), 799–810. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v3i4.509>
- Sutrisno, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group.
- Syahbana, B. N., Hadi, S., & Kirana, K. C. (2024). Exploring the Impact of Quality of Work Life, Job Involvement, and Organizational Climate on Work-Life Balance: A Mediated Analysis Through Job Satisfaction. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 15(3), 306–319. <https://doi.org/10.18196/jbti.v15i3.24614>
- Triningsih, N. N., & Darma, G. S. (2024). Compensation, Worklife Balance, Employee Engagement and *Turnover* Intention. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 5(1), 10–21. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2158>
- Wahyuni, N., & Eka, P. D. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Trijaya Anugrah Kreasi Kabupaten Bogor. *Jurnal PERKUSI: Pemasaran, Keuangan Dan Sumber Daya Manusia*, 4(4), 714–725. <https://doi.org/10.56486/kompleksitas.vol13no1.492>
- Wanboko, S. H., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover* Intention Melalui Stress Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Millenia Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 11(02), 364–374.
- Waskito, M., & Putri, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover* Intention Pada Karyawan Office PT Cipta Nugraha Contrindo. *Kinerja*, 4(1), 111–122. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v4i1.1799>

- Wibowo, Amin, & Paramita, Widya. (2022). Resilience and *Turnover* Intention: The Role of Mindful Leadership, Empathetic Leadership, and Self-Regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 325–341. <https://doi.org/10.1177/15480518211068735>
- Wong, K. P., Teh, P.-L., & Chan, A. H. (2023). Seeing the Forest and the Trees: A Scoping Review of Empirical Research on Work-Life Balance. In *Sustainability* (Vol. 15, Issue 4, p. 2875). <https://doi.org/10.3390/su15042875>
- Yanistasa, M., Hindiarto, F., & Priyanto, P. H. (2024). Hubungan Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Dengan *Turnover* Intention Pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Psikologi*, 20(1), 101–114. <https://doi.org/10.24014/jp.v14i2.23077>
- Yaqin, A. A., & Indradewa, R. (2025). The Effect of Compensation, Workload, and Work Life Balance on *Turnover* Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(4), 2279–2292. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3437>
- Zamzami, N., Susita, D., & Nurjanah, S. (2022). Effect of Quality of Work Life on Work Motivation and Job Satisfaction and Their Impact on *Turnover* Intention on Outsource Employees. *Journal of Business Management Review*, 3(7), 437–452. <https://doi.org/10.47153/jbmr37.2042022>