

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang yang berjumlah 236 karyawan. Sampel penelitian ini atau disebut dengan responden adalah karyawan perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang. Jumlah responden dalam penelitian ini berdasarkan teknik *maximum likelihood* adalah 5 – 10 kali jumlah indikator yaitu sebanyak minimal 100 responden.

Tabel 4.1 Hasil pengumpulan data

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Kuisisioner Dibagikan	109	100%
Kuisisioner yang Tidak Diisi	9	36%
Kuisisioner Diisi dan lengkap	100	64%
Kuisisioner Dapat Diolah	100	64%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan table 4.1 dapat dilihat adanya data yang dibagikan dan dapat diolah sebanyak 100 karyawan perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang. Adapun seluruh data yang di dapat dalam penelitian ini terdiri dari 100 data yang digunakan, sementara yang lain tidak dapat digunakan dikarenakan responden tidak melengkapi kuisisioner.

Responden dengan beragam masa kerja dan status pernikahan mengisi kuesioner mengenai Work-Life Balance, Turnover Intention, dan Employee Engagement. Penilaian indikator variabel tersebut menggunakan skala Likert 1–5.

4.1.1.1 Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Masa kerja adalah elemen krusial yang mencerminkan tingkat pengalaman, pemahaman terhadap budaya organisasi, serta tingkat keterikatan individu dengan perusahaan. Secara umum, masa kerja yang lebih lama dalam organisasi akan memperkuat hubungan emosional dan profesional yang terbentuk antara karyawan dan tempat kerjanya. Masa kerja yang panjang biasanya berkaitan dengan meningkatnya pengetahuan mengenai sistem kerja, adaptasi terhadap lingkungan, serta stabilitas dalam kinerja (Robbins, S. P., & Judge, 2017).

Dalam industri perbankan, masa kerja karyawan sering dikaitkan dengan meningkatnya loyalitas dan kecenderungan untuk tetap bertahan. Penelitian Hutagalung & Marpaung menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja, semakin rendah turnover intention karena masa kerja panjang meningkatkan pemahaman kerja, rasa keterikatan, dan stabilitas emosional (Hutagalung, S., & Marpaung, 2024). Temuan ini didukung oleh Ardiansyah et al. yang menemukan bahwa komitmen organisasi yang biasanya terbentuk melalui pengalaman kerja jangka panjang berperan signifikan dalam menurunkan turnover intention pada karyawan bank. Sebaliknya, karyawan dengan masa kerja lebih pendek masih berada pada fase adaptasi sehingga lebih rentan mempertimbangkan untuk keluar (Ardiansyah, F., 2023).

Pada penelitian ini, karakteristik responden berdasarkan lama bekerja difokuskan pada karyawan perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang dengan kategori masa kerja 1–10 tahun, 10–20 tahun, dan lebih dari 20 tahun.

Tabel 4.2 Responden berdasarkan lama bekerja

Lama Kerja	Frekuensi	Presentasi
1 – 10 tahun	56	56%
10 – 20 tahun	35	35%
> 20 tahun	9	9%
Jumlah	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Hasil kuesioner menunjukkan terdapat responden yang bekerja 1 – 10 tahun sebanyak 56 karyawan (56%), 10 – 20 tahun sebanyak 35 karyawan (35%), dan lebih dari 20 tahun sebanyak 9 karyawan (9%).

4.1.1.2 Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan

Status pernikahan merupakan salah satu karakteristik demografis yang dapat mempengaruhi cara seseorang menjalankan peran, mengambil keputusan, serta menyikapi tuntutan pekerjaan. Secara umum, menikah identik dengan tanggung jawab keluarga yang lebih besar, sehingga mereka lebih memperhatikan stabilitas pekerjaan dan kehidupan rumah tangga.

Pada penelitian ini, karakteristik responden berdasarkan status pernikahan pada karyawan perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang dengan kategori belum menikah dan sudah menikah. Sudah menikah dalam kategori ini termasuk yang sudah pernah menikah / berumah tangga.

Tabel 4.3 Responden berdasarkan status pernikahan

Lama Kerja	Frekuensi	Presentasi
Sudah menikah	62	62%
Belum menikah	38	38%
Jumlah	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Data kuesioner menunjukkan, terdapat responden yang sudah menikah sebanyak 62 karyawan (62%) dan yang belum menikah sebanyak 38 karyawan (38%).

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel (Indeks)

Data dari kuesioner yang terkumpul diproses melalui analisis deskriptif untuk mendeskripsikan jawaban responden dalam bentuk tabel frekuensi. Analisis ini berguna untuk menjabarkan distribusi jawaban berdasarkan rekapitulasi dan interpretasi terhadap variabel penelitian yang diuji. Sebelumnya kuesioner telah dibagikan kepada 100 responden yang sesuai dengan kriteria penelitian ini yaitu, Karyawan Perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang.

Analisis angka indeks pada penelitian berfungsi memberikan deskripsi jawaban responden untuk tiap indikator kuesioner, sehingga memudahkan pembaca dalam menafsirkan pola respons yang muncul. Nilai indeks mengukur tingkat persepsi responden, sementara three-box method digunakan untuk mengelompokkan kecenderungan jawaban mereka ke dalam kategori tertentu (Ferdinand, 2014).

$$I = \frac{R}{K}$$

Keterangan :

I : Lebar interval

R : Rentang (nilai interval tertinggi dikurangi nilai interval terendah)

K : Jumlah kelas

Rumus indeks penelitian ini didasarkan pada suatu pendekatan yang banyak digunakan oleh Supranto (2001), di mana nilai indeks dihitung dari skor rata-rata dibandingkan dengan skor ideal, kemudian dikonversi ke skala 0–100.

Penghitungan dan pengelompokan kecenderungan jawaban responden pada setiap item pertanyaan dilakukan dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three-box method*) (Ferdinand, 2014) :

$$\text{Batas Atas} = \%F \times 5/5 = 100 \times 5/5 = 100$$

$$\text{Batas Bawah} = \%F \times 1/5 = 100 \times 1/5 = 25$$

Perhitungan tersebut menetapkan batas atas 100 dan batas bawah 25, dengan total rentang nilai 75. Langkah selanjutnya dengan dasar kriteria *three-box method*, maka rentang nilai 75 tersebut kemudian dibagi 3 bagian sehingga didapatkan nilai sebesar 25. Nilai indeks diinterpretasikan berdasarkan rentang berikut:

25- 49: Rendah

50 -74 : Sedang

75 -100 : Tinggi

4.1.2.1 Analisis Deskriptif & Indeks *Turnover Intention*

Turnover intention merujuk pada niat atau kecenderungan seorang karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu relatif singkat. Konsep ini sering digunakan untuk memprediksi tingkat *turnover* aktual, yang dapat memberikan efek negatif pada organisasi, seperti peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta gangguan pada operasional yang dapat menurunkan produktivitas (Kishore et al., 2022).

Pada penelitian ini akan dianalisis bagaimana *turnover intention* pada karyawan perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang. Dalam penelitian ini

terdapat tiga indikator niat karyawan untuk berpindah kerja yaitu, *Intention to search the same job in another places*, *Intention to search another job in other places* & *Thinking of quitting the organization* (Pidada, 2019). Peneliti melakukan perhitungan hasil angka indeks untuk mengetahui nilai indeks pada tiap indikator.

Tabel 4.4 Angka Indeks Variabel *Turnover Intention*

Item		Score					N	Total Indeks	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5				
TI1	F	24	47	25	2	2	100	211	42,2	Rendah
	FXS	24	94	75	8	10				
TI2	F	37	36	14	12	1	100	204	40,8	Rendah
	FXS	37	72	42	48	5				
TI3	F	45	40	6	6	3	100	182	36,4	Rendah
	FXS	45	80	18	24	15				
Total								597	119,4	Rendah
Rata Rata								199,00	39,8	

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Keterangan :

TI1 : Saya sering memikirkan untuk mencari pekerjaan di bidang yang sama di luar Bank Mandiri Kantor Area Pemuda Semarang.

TI2 : Saya mulai mempertimbangkan untuk mencari jenis pekerjaan yang berbeda di organisasi lain demi peluang karier yang lebih baik.

TI3 : Saya mulai memikirkan kemungkinan untuk mengundurkan diri dari Bank Mandiri Kantor Area Pemuda Semarang karena pertimbangan pribadi dan pekerjaan.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis angka indeks yang ditunjukkan pada tabel 4.4, dapat dilihat bahwa *variabel Turnover Intention* pada karyawan perempuan Bank Mandiri Kantor Area Pemuda Semarang memiliki nilai rata-rata sebesar **39,8**, yang berarti berada pada kategori **rendah**. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan perempuan tidak memiliki kecenderungan tinggi untuk berniat keluar dari organisasi. Dengan kategori rendah tersebut, dapat diartikan bahwa sebagian besar

responden masih merasa cukup nyaman dan stabil dalam pekerjaannya, sehingga dorongan untuk mencari pekerjaan di tempat lain belum menjadi pertimbangan utama bagi mereka.

Jika ditinjau dari masing-masing indikator turnover intention, terlihat bahwa ketiganya berada dalam kategori rendah meskipun dengan variasi nilai. Indikator **TI1** memiliki indeks sebesar **42,2**, yang menunjukkan bahwa sebagian kecil karyawan mulai mempertimbangkan peluang kerja di institusi lain, namun intensitasnya masih sangat terbatas. Indikator **TI2** memiliki nilai indeks **40,8**, yang mengindikasikan bahwa pertimbangan untuk mencari peluang karier baru masih berada pada tingkat rendah dan belum menjadi kecenderungan dominan di kalangan karyawan perempuan. Selain itu, indikator **TI3** memiliki nilai indeks sebesar **36,4**, yang berarti bahwa keinginan untuk mengundurkan diri masih sangat rendah dan belum menjadi isu kritis.

Berdasarkan perbandingan ketiga indikator tersebut, dapat dilihat bahwa **TI1** memiliki nilai tertinggi meskipun tetap dalam kategori rendah, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang paling mungkin memicu timbulnya turnover intention adalah pemikiran awal untuk mencari pekerjaan serupa di luar organisasi. Meskipun demikian, keseluruhan nilai yang rendah menunjukkan bahwa tingkat loyalitas karyawan perempuan terhadap Bank Mandiri Area Pemuda Semarang masih relatif kuat. Jika organisasi mampu mempertahankan kondisi kerja yang nyaman, peluang pengembangan diri, serta hubungan kerja yang baik, maka kecenderungan turnover intention dapat tetap berada pada tingkat rendah dan tidak mengganggu stabilitas tenaga kerja yang ada.

4.1.2.2 Analisis Deskriptif *Employee Engagement*

Menurut Siahaan (2020), *employee engagement* adalah suatu keterikatan karyawan terhadap nilai-nilai yang diterapkan dalam sebuah organisasi. Secara umum, *employee engagement* dipahami sebagai kondisi psikologis di mana karyawan menyatukan aspek emosional, kognitif, dan fisik ke dalam pekerjaan mereka disebut sebagai pendorong kontribusi ekstra. Keadaan ini menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi dan memperkuat retensi karyawan. Keterikatan karyawan menjadi penting karena berhubungan langsung dengan peningkatan produktivitas, loyalitas, inovasi, serta penurunan turnover dan stres kerja.

Dalam mengukur keterikatan karyawan, terdapat tiga dimensi utama yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Sutapa et al., 2022). *Vigor* menggambarkan energi, semangat, dan ketahanan karyawan dalam bekerja, di mana mereka tetap antusias dan mampu bertahan meski menghadapi tekanan. *Dedication* menggambarkan komitmen, kebanggaan, dan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan yang mereka anggap bermakna dan menantang, sehingga mendorong mereka untuk bertanggung jawab, bangga, tertantang, serta merasa pekerjaannya bermanfaat bagi orang lain. *Absorption* menggambarkan keadaan ketika karyawan sangat tenggelam dan terfokus pada pekerjaannya hingga merasa sulit melepaskan diri, menikmati proses bekerja, dan merasakan waktu berlalu lebih cepat, yang pada akhirnya meningkatkan kreativitas, efisiensi, dan kepuasan kerja. Dari ketiga dimensi tersebut kemudian diturunkan menjadi 10 indikator yang selanjutnya digunakan sebagai 10 item pernyataan dalam instrumen pengukuran *employee engagement*.

Tabel 4.5 Angka Indeks Variabel *Employee Engagement*

Item		Score					N	Total Indeks	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5				
EE1	F	0	7	63	18	12	100	335	67	Sedang
	FXS	0	14	189	72	60				
EE2	F	1	6	36	39	18	100	428	85,6	Tinggi
	FXS	1	12	108	156	90				
EE3	F	0	5	37	44	14	100	422	84,4	Tinggi
	FXS	0	10	111	176	70				
EE4	F	0	4	38	38	20	100	374	74,8	Sedang
	FXS	0	8	114	152	100				
EE5	F	0	2	32	48	18	100	428	85,6	Tinggi
	FXS	0	4	96	192	90				
EE6	F	0	4	46	35	15	100	422	84,4	Tinggi
	FXS	0	8	138	140	75				
EE7	F	0	2	40	42	16	100	372	74,4	Sedang
	FXS	0	4	120	168	80				
EE8	F	1	12	43	38	6	100	428	85,6	Tinggi
	FXS	0	24	129	152	30				
EE9	F	0	4	37	51	8	100	422	84,4	Tinggi
	FXS	0	32	5106	7140	600				
EE10	F	0	3	55	36	6	100	345	69	Sedang
	FXS	0	6	165	144	30				
Total								3976	795,2	Tinggi
Rata Rata								397,6	79,52	

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Keterangan :

EE1 : Saya merasa sangat antusias setiap kali memulai hari kerja di Bank Mandiri.

EE2 : Saya selalu berusaha sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugas saya dengan optimal.

EE3 : Saya mampu tetap fokus pada pekerjaan meskipun menghadapi tekanan atau situasi yang sulit.

EE4 : Saya merasa bertanggung jawab penuh atas setiap tugas yang diberikan kepada saya.

EE5 : Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang saya lakukan di Bank Mandiri.

EE6 : Saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang membuat saya terus berkembang.

EE7 : Saya merasa bahwa tugas saya memberikan manfaat bagi orang lain.

EE8 : Saya merasa sulit untuk benar-benar melepaskan pikiran dari pekerjaan meskipun di luar jam kerja.

EE9 : Saya menikmati tantangan yang ada dalam pekerjaan saya sehari-hari.

EE10 : Saya dapat berkonsentrasi penuh saat sedang mengerjakan tugas di kantor.

Data analisis indeks pada Tabel 4.5 mengidentifikasi bahwa variabel *Employee Engagement* pada karyawan perempuan Bank Mandiri Kantor Area Pemuda Semarang memiliki nilai rata-rata sebesar **79,52**, yang menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan berada pada kategori **tinggi**. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan memiliki antusiasme, komitmen, serta rasa keterhubungan yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasi. Dengan kategori tinggi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan perempuan merasa terlibat secara emosional maupun mental dalam menjalankan tugas sehari-hari, sehingga mendorong produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik.

Jika ditinjau dari masing-masing indikator, terlihat bahwa sebagian besar nilai indeks berada pada kategori tinggi, meskipun terdapat beberapa indikator yang berada pada batas kategori sedang-tinggi. Indikator **EE2**, **EE5**, dan **EE8** menempati nilai tertinggi dengan indeks masing-masing sebesar **85,6**, yang menunjukkan bahwa karyawan berusaha optimal dalam menyelesaikan tugas, merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta tetap memikirkan pekerjaan bahkan di luar jam kerja, sebagai cerminan adanya komitmen dan keterikatan emosional yang kuat. Indikator **EE3**, **EE6**, dan **EE9** juga memiliki nilai tinggi yaitu **84,4**, yang menggambarkan kemampuan karyawan untuk tetap fokus meskipun dalam situasi

tertekan, merasa berkembang melalui tantangan pekerjaan, serta menikmati tantangan yang ada dalam rutinitas kerja. Sementara itu, beberapa indikator seperti **EE1** (67), **EE4** (74,8), **EE7** (74,4), dan **EE10** (69) berada pada kategori sedang-tinggi, yang menunjukkan masih adanya ruang perbaikan dalam hal antusiasme harian, rasa tanggung jawab penuh, persepsi manfaat pekerjaan bagi orang lain, serta konsentrasi penuh saat bekerja.

Berdasarkan keseluruhan indikator tersebut, dapat dilihat bahwa indikator terkait usaha optimal, kepuasan kerja, dan komitmen emosional terhadap pekerjaan merupakan aspek yang paling dominan dalam membentuk tingkat employee engagement yang tinggi pada karyawan perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang. Sementara beberapa indikator yang berada pada batas kategori sedang-tinggi menunjukkan bahwa perusahaan masih dapat melakukan penguatan, misalnya melalui peningkatan aspek kesejahteraan psikologis, dukungan lingkungan kerja, atau strategi manajemen beban kerja. Secara keseluruhan, tingginya employee engagement menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya, dan apabila aspek-aspek kategori sedang tersebut masih dapat dioptimalkan, maka tingkat keterlibatan karyawan berpotensi semakin optimal.

4.1.2.3 Analisis Deskriptif *Work Life Balance*

Work life balance adalah suatu kondisi di mana individu mampu mengelola waktu dan energinya untuk menjalankan peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara seimbang. Greenhaus et al. (2003) menyatakan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan keluarga mengacu pada seberapa jauh

seseorang merasa terlibat dalam kedua aspek tersebut secara bersamaan, serta merasakan kepuasan dengan peran yang dimainkan di masing-masing bidang.

Clark (2000) melalui *Work–Family Border Theory* menjelaskan bahwa demi menjaga stabilitas hidup, seseorang harus mampu mengelola sekat antara tanggung jawab pekerjaan dan urusan keluarga. Keseimbangan ini penting tidak hanya bagi yang sudah menikah, tetapi juga bagi individu yang belum menikah, karena mereka tetap memiliki tanggung jawab dan kebutuhan pribadi. Jika batas ini tidak dikelola dengan baik, risiko stres, kelelahan, dan penurunan kinerja meningkat. Work-life balance dapat dinilai melalui empat indikator menurut Natanael et al. (2023) pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi, kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan, pekerjaan memberikan manfaat bagi kehidupan pribadi, dan kehidupan pribadi meningkatkan pekerjaan (Natanael et al., 2023).

Tabel 4.6 Angka Indeks Variabel *Work Life Balance*

Item		Score					N	Total Indeks	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5				
WLB1	F	7	27	44	19	3	100	284	56,8	Sedang
	FXS	7	54	132	76	15				
WLB2	F	8	25	43	19	5	100	428	85,6	Tinggi
	FXS	8	50	129	76	25				
WLB3	F	1	8	35	43	13	100	422	84,4	Tinggi
	FXS	1	16	105	172	65				
WLB4	F	0	14	46	22	18	100	345	69	Sedang
	FXS	1	28	138	88	90				
Total								1479	295,8	Sedang
Rata Rata								147,9	73,95	

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Keterangan :

WLB1 : Pekerjaan saya sering mengganggu waktu pribadi saya, membuat saya kesulitan untuk menikmati waktu bersama keluarga dan diri sendiri.

WLB2 : Kebutuhan dan tanggung jawab dalam kehidupan pribadi saya terkadang menghambat fokus serta kinerja saya saat bekerja di Bank Mandiri Kantor Area Pemuda Semarang.

WLB3 : Pekerjaan saya di Bank Mandiri Area Pemuda Semarang memberikan manfaat, seperti pengembangan keterampilan yang dapat saya gunakan dalam kehidupan.

WLB4 : Kehidupan pribadi yang terkelola dengan baik seperti, dukungan dari orang sekitar membuat saya dapat bekerja lebih efektif dan produktif di Bank Mandiri Kantor Area Pemuda Semarang.

Analisis angka indeks menunjukkan Work Life Balance karyawan perempuan Bank Mandiri Kantor Area Pemuda Semarang berada dalam kategori sedang dengan rata-rata 73,95. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan perempuan merasakan adanya keseimbangan yang cukup antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan personal, meskipun beberapa aspek masih menunjukkan potensi beban atau ketidakseimbangan. Dengan kategori sedang tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan mampu menjaga stabilitas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, namun masih terdapat tantangan yang harus dikelola lebih baik.

Jika dilihat dari masing-masing indikator, tampak bahwa nilai indeks bervariasi dan menggambarkan pengalaman kerja yang berbeda-beda. Indikator **WLB1** memiliki nilai **56,8**, yang menunjukkan bahwa gangguan pekerjaan terhadap waktu pribadi masih terjadi, meskipun dalam taraf sedang. Indikator **WLB2** memiliki nilai tertinggi yaitu **85,6**, yang masuk kategori tinggi, menunjukkan bahwa sebagian responden merasakan adanya hambatan dari

kehidupan pribadi terhadap fokus dan kinerja kerja, sehingga aspek ini menjadi tantangan signifikan bagi mereka. Sementara itu, indikator **WLB3** dengan nilai **84,4** menunjukkan bahwa pekerjaan dianggap memberikan manfaat positif bagi pengembangan keterampilan dan dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Indikator **WLB4** memiliki nilai **69**, yang masih berada pada kategori sedang, mengindikasikan bahwa dukungan lingkungan personal cukup membantu namun belum sepenuhnya optimal.

Berdasarkan keseluruhan indikator tersebut, dapat disimpulkan bahwa aspek yang paling dominan dalam membentuk Work Life Balance pada karyawan perempuan Bank Mandiri Area Pemuda Semarang adalah persepsi bahwa kehidupan pribadi terkadang menghambat pekerjaan (WLB2) dan manfaat pengembangan diri yang diberikan oleh pekerjaan (WLB3). Sementara beberapa indikator lain seperti WLB1 dan WLB4 masih menunjukkan kategori sedang, sehingga organisasi dapat memperkuat dukungan terhadap pengaturan waktu, fleksibilitas kerja, serta program kesejahteraan karyawan untuk membantu mereka mengelola keseimbangan kehidupan. Jika faktor-faktor tersebut diperbaiki, maka tingkat Work Life Balance karyawan berpotensi meningkat dan memberikan dampak positif terhadap kinerja serta kesejahteraan kerja secara keseluruhan.

4.1.3 Hasil Analisis

Melalui 100 kuesioner yang terkumpul, data penelitian diolah menggunakan SmartPLS 4.0. Analisis data ini menerapkan kerangka PLS-SEM yang terdiri dari dua bagian utama: *Evaluation of Measurement Model* dan *Evaluation of Structural Model*.

4.1.3.1 Outer Model

Evaluasi model pengukuran (Outer Model) mencakup uji validitas dan reliabilitas, yang berfungsi untuk menentukan tingkat akurasi serta konsistensi instrumen penelitian yang digunakan.

1. Uji Validitas

Validitas model pengukuran diuji melalui tahap convergent dan discriminant validity. Convergent validity diukur menggunakan AVE dan loading factor, dengan ketentuan nilai outer loading harus $> 0,70$ agar indikator dianggap reliabel (Putra, 2022). Sementara skor AVE harus melebihi 0.5 Fornell Larcker (1981). Hasil pengukuran outer loading ditunjukkan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Outer Loading

Indikator	Employee engagement	Turnover intention	Work-life balance	Keterangan
EE1	0,835			Valid
EE2	0,871			Valid
EE3	0,825			Valid
EE4	0,820			Valid
EE5	0,814			Valid
EE6	0,823			Valid
EE7	0,816			Valid
EE8	0,841			Valid
EE9	0,795			Valid
EE10	0,808			Valid
TI1		0,906		Valid
TI2		0,872		Valid
TI3		0,881		Valid
WLB1			0,839	Valid
WLB2			0,850	Valid
WLB3			0,852	Valid
WLB4			0,856	Valid

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa indikator – indikator tersebut telah memenuhi persyaratan validitas konvergen. Pengolahan data dilanjutkan untuk melihat melihat AVE (*Average Variance Extracted*) dimana bertujuan untuk menghitung nilai dari variabel yang dianggap valid. Menurut Fornell dan Larck (1981) AVE harus memiliki skor melebihi 0.5 baru dapat dikatakan valid (Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, 2021).

Tabel 4.8 Nilai AVE (Average Variance Extracted)

	Average variance extracted (AVE)
<i>Employee Engagement</i>	0,681
<i>Turnover Intention</i>	0,786
<i>Work Life Balance</i>	0,721

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Nilai AVE > 0,5 pada Tabel 4.8 mengonfirmasi validitas variabel, sehingga pengolahan data beralih ke uji discriminant validity. Melalui Fornell-Larcker Criterion (Tabel 4.9) dan cross loading, validitas ini dianggap terpenuhi jika korelasi indikator terhadap variabelnya sendiri lebih tinggi dibanding variabel lain. Hal ini sejalan dengan teori Ghozali I. dan Latan H (2015) yang menekankan bahwa konstruk berbeda seharusnya tidak berkorelasi kuat.

Tabel 4.9 Fornell-Larcker Criterion

	Employee engagement	Turnover intention	Work Life balance
Employee engagement	0,825		
Turnover intention	-0,587	0,887	
Work Life balance	0,443	-0,682	0,849

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.9 menunjukkan akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar variabel. Validitas diskriminan ini juga didukung oleh nilai cross loading pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 *Cross Loading*

Indikator	Employee engagement	Turnover intention	Work-life balance	Keterangan
EE1	0,835	-0,440	0,361	Valid
EE2	0,871	-0,471	0,410	
EE3	0,825	-0,534	0,410	
EE4	0,820	-0,526	0,424	
EE5	0,814	-0,425	0,333	
EE6	0,823	-0,480	0,297	
EE7	0,816	-0,472	0,391	
EE8	0,841	-0,493	0,388	
EE9	0,795	-0,449	0,312	
EE10	0,808	-0,535	0,304	
TI1	-0,509	0,906	-0,596	Valid
TI2	-0,485	0,872	-0,602	
TI3	-0,565	0,881	-0,615	
WLB1	0,392	-0,580	0,839	Valid
WLB2	0,425	-0,520	0,850	
WLB3	0,370	-0,627	0,852	
WLB4	0,319	-0,585	0,856	

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Cross loading merupakan hubungan *loading* maksimum pada suatu konstruk dibanding konstruk lainnya. *Discriminant validity* dikatakan baik berdasarkan *rule of thumbs* bila skor *cross loading* melebihi 0.7 (Henseler, 2015). Dapat disimpulkan tabel 4.10 dianggap baik dan dapat diteruskan pada tahap selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas model indikator reflektif dapat diukur melalui dua parameter utama. Pertama, *Cronbach's Alpha* yang menunjukkan batas bawah nilai reliabilitas. Kedua, *Composite Reliability* yang mengukur nilai reliabilitas konstruk secara sesungguhnya. Kedua elemen tersebut harus memiliki nilai diatas 0,7 supaya

dianggap memiliki akurasi dari sebuah instrument dalam mengukur konstruk (Ghozali I. dan Latan H, 2015)..

Tabel 4.11 *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*

	Cronbach's alpha	Composite reliability
Employee engagement	0,948	0,955
Turnover intention	0,864	0,917
Work Life Balance	0,871	0,912

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Nilai *cronbach's alpha* dapat dikatakan andal (*reliable*) karena pada tabel 4.11 nilai tersebut lebih dari 0.70. Skor *cronbach's alpha* minimum ada pada variabel *Turnover Intention* senilai 0,864 dan nilai maksimum pada variabel *Employee engagement* senilai 0,948.

Hasil uji composite reliability (Tabel 4.11) membuktikan bahwa semua variabel reliabel dengan skor yang masing-masing melebihi 0,70. Nilai itu membuktikan stabilitas dan konsistensi instrument yang dipergunakan amat tinggi sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas instrument terpenuhi.

4.1.3.2 *Inner Model*

Tahap selanjutnya yaitu, *Evaluation of structural model* (Inner Model). Inner model bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antar variabel laten.

1. *R-Square*

Analisis inner model merupakan langkah krusial dalam SEM-PLS pasca-uji validitas dan reliabilitas. Melalui skor R-square yang diperoleh, peneliti dapat mengevaluasi kelayakan model berdasarkan kriteria *goodness-of-fit* (Ghozali I. dan Latan H, 2015). *R-Square* mengukur seberapa besar variabel eksogen menjelaskan

variabel endogen, dengan nilai harapan antara 0 dan 1. Berikut adalah hasil pengolahan data R^2 penelitian ini.

Tabel 4.12 R-Square

	R-square
Employee engagement	0,196
Turnover intention	0,566

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan data tabel 4.12, *Work Life Balance* (WLB) memberikan kontribusi sebesar 19,6% terhadap variabilitas *Employee Engagement*, sementara 80,4% lainnya dipengaruhi oleh faktor di luar penelitian. Di sisi lain, WLB memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap *Turnover Intention*, yaitu sebesar 56,6%, dengan 43,4% sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Menurut Hair, variabel dinilai kuat jika $R^2 > 0,67$, moderat jika $> 0,33$, dan lemah jika $> 0,19$ (Hair, Joseph., Black, William., Babin, 2010). Analisis nilai R^2 menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh lemah terhadap *Employee Engagement* (0,196), tetapi memberikan pengaruh moderat terhadap *Turnover Intention* (0,566).

2. F-Square

Tabel 4.13 F-Square

	F-square
<i>Employee engagement -> Turnover intention</i>	0,233
<i>Work Life balance -> Employee engagement</i>	0,245
<i>Work Life balance -> Turnover intention</i>	0,511

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Work Life Balance berpengaruh paling besar terhadap *Turnover Intention* dengan nilai 0,511, jauh di atas ambang batas 0,35 (Cohen, 1988). Sementara

pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* memiliki nilai 0,233. Hal ini menunjukkan *Employee Engagement* memberikan pengaruh sedang terhadap *Turnover Intention*. *Work Life Balance* berpengaruh sedang terhadap *Employee Engagement* dengan perolehan nilai sebesar 0,245.

3. Q-Square

Untuk mengukur kualitas observasi model, dilakukan uji predictive relevance (Q^2) setelah nilai R^2 didapat. Model dinyatakan memiliki relevansi prediktif jika $Q^2 > 0$, dan dianggap tidak memadai jika $Q^2 < 0$ (Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, 2021).

$$\text{Rumus } Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,196)(1 - 0,566)$$

$$Q^2 = 1 - (0,804)(0,434)$$

$$Q^2 = 1 - 0,349$$

$$Q^2 = 0,651$$

Keterangan :

R^2_1 = Employee Engagement

R^2_2 = Turnover Intention

Nilai Q-square sebesar 0,651 menunjukkan model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik. Sesuai Hair et al. (2021), nilai $Q^2 > 0$ membuktikan relevansi prediktif, dan nilai yang mendekati 1 menandakan kekuatan prediksi yang tinggi pada variabel endogen.

4.1.3.3 Path Coefficient

Untuk membuktikan korelasi antarvariabel, uji hipotesis merujuk pada parameter *path coefficient* dan *T-Statistics*. Arah korelasi (positif/negatif) ditentukan oleh nilai *path coefficient*, sementara keputusan untuk menerima hipotesis bergantung pada nilai *p-value* yang harus berada di bawah ambang batas 0,05.

Pengujian hipotesis dilaksanakan dengan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan 5000 *subsamples* (Ramayah, 2018). Untuk menguji signifikansi koefisien jalur, nilai t-statistik dibandingkan dengan t-tabel (1,96) pada taraf 5%. Pengaruh dikatakan signifikan jika skor t-statistik lebih tinggi dari 1,96.

1. Pengujian Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* (H1)

Tabel 4.14 Hasil Olah Data Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention*

	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>	Kesimpulan
<i>Work-life balance -> Turnover intention</i>	-0,525	7,283	0	Diterima / Didukung

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Analisis menunjukkan bahwa *Work Life Balance* (WLB) memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan koefisien jalur sebesar -0,525 dan nilai p-value di bawah 5% (*t-statistic* 7,283 > 1,96) (Hair, Joseph., Black, William., Babin, 2010). Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas keseimbangan kehidupan kerja akan secara efektif menekan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

2. Pengujian Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement* (H2)

Tabel 4.15 Hasil Olah Data Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>	Kesimpulan
<i>Work life balance -> Employee Engagement</i>	0,443	5,224	0	Diterima / Didukung

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Analisis menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien jalur 0,443. Hasil ini divalidasi oleh nilai t-statistic ($5,224 > 1,96$) dan p-value di bawah 5% (Hair, Joseph., Black, William., Babin, 2010). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pada keseimbangan kehidupan kerja akan berdampak langsung pada penguatan keterikatan karyawan.

3. Pengujian Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* (H3)

Tabel 4.16 Hasil Olah Data Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>	Kesimpulan
<i>Employee Engagement -> Turnover Intention</i>	-0,355	4,700	0	Diterima / Didukung

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Analisis menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (koefisien -0,355, t-statistik 4,700, $p < 0,05$) (Hair, Joseph., Black, William., Babin, 2010). Temuan ini mengonfirmasi bahwa peningkatan keterlibatan karyawan secara efektif akan menurunkan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

h. Pengujian Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening

Hipotesis keempat (H4) pada penelitian ini adalah hipotesis dari pengaruh tidak langsung sehingga hasil analisis pada tabel 4.10 yang merupakan hubungan antara variabel independent dengan dependen perlu dianalisis lebih lanjut jika ditambahkan dengan variabel intervening atau mediasi. Baron & Kenny (1986) menjabarkan bahwa variabel dapat bertindak sebagai variabel intervening jika memenuhi syarat berikut :

- a. *No mediation*, dimana variabel bebas dapat berpengaruh pada variabel terikat secara bermakna tanpa harus melalui variabel intervening.
- b. *Full mediation*, dimana variabel bebas tidak secara signifikan memberi pengaruh pada variabel tergantung tanpa melalui variabel intervening.
- c. *Partial mediation*, dimana variabel secara langsung dapat memberi pengaruh pada variabel terikat tanpa melibatkan variabel intervening.

Hipotesis keempat dapat dijelaskan dalam tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17 Hasil Olah Data Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>	Kesimpulan
<i>Work Life balance -> Employee engagement -> Turnover intention</i>	-0,157	3,167	0	Diterima / Didukung

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Work Life Balance memiliki *indirect effect* yang negatif terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement*. Dengan nilai koefisien jalur -0,157 dan t-statistic 3,167 yang melampaui t-table 1,96, serta P-value di bawah 5%.

Hasil penelitian menyimpulkan adanya mediasi parsial oleh *Employee Engagement* dalam hubungan antara *Work Life Balance* dan *Turnover Intention*. Hal ini dikarenakan *Work Life Balance* tetap memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*, baik dengan maupun tanpa kehadiran variabel *Employee Engagement*.

4.2 Pembahasan

Hasil dari pengolahan data melalui software SmartPLS 4.0 diatas masih memerlukan pembahasan lebih mendalam guna mengetahui pengaruh antar variabel, baik melalui hasil penelitian secara langsung yang didasarkan pada hasil SmartPLS maupun berdasarkan studi Pustaka yang telah dilakukan.

Tabel 4.18 Kesimpulan Hasil Hipotesis

	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>	Kesimpulan
<i>Direct effect</i>				
<i>Work-life balance -> Turnover intention</i>	-0,525	7,283	0.469	H1 Diterima/ Didukung
<i>Work life balance -> Employee Engagement</i>	0,443	5,224	0.000	H2 Diterima/ Didukung
<i>Employee Engagement -> Turnover Intention</i>	-0,355	4,700	0.032	H3 Diterima/ Didukung
<i>Indirect effect</i>				
<i>Work Life balance -> Employee engagement -> Turnover intention</i>	-0,157	3,167	0.00	H4 Diterima/ Didukung Partial Mediation

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

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

Pengujian *Path Coefficient* berhasil membuktikan hipotesis pertama bahwa *Work Life Balance* (WLB) berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Dengan skor koefisien -0,525, t-statistik 7.283 > 1.96, dan nilai *p-value* 0,00 (< 0,05) (Hair, Joseph., Black, William., Babin, 2010). Data menunjukkan secara

signifikan bahwa peningkatan keseimbangan kehidupan kerja akan memicu penurunan keinginan karyawan untuk berhenti.

Temuan penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* sejalan dengan sejumlah teori dan penelitian sebelumnya. Berdasarkan teori *Work-Family Border* dari Clark (2000), individu secara aktif mengelola batas antara peran kerja dan kehidupan pribadi, sehingga ketidakseimbangan dalam batas tersebut dapat meningkatkan tekanan psikologis dan mendorong keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Penelitian Devinta Yustika Sari & I Gede Bagus Suryawan (2023) turut memperkuat hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kualitas *Work-Life Balance* efektif dalam menekan tingkat niat berpindah di kalangan karyawan.

Hasil penelitian yang membuktikan adanya pengaruh negatif *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* menegaskan urgensi perusahaan, khususnya di industri perbankan seperti Bank Mandiri Area Pemuda Semarang, untuk memperkuat kebijakan dan dukungan terkait keseimbangan kerja kehidupan. Lingkungan kerja perbankan yang penuh tekanan, ditambah peran ganda yang dijalani karyawan perempuan, meningkatkan risiko stres dan ketidakpuasan kerja yang berpotensi memicu turnover intention.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perusahaan perlu merancang strategi yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh kebutuhan nyata karyawan perempuan. Hal ini dapat dilakukan melalui penyediaan fleksibilitas jam kerja, opsi kerja hibrida, serta kebijakan cuti dan penyesuaian beban kerja yang aman secara psikologis. Selanjutnya, perusahaan perlu

memperkuat dukungan lingkungan kerja melalui penyediaan fasilitas pendukung contohnya, seperti ruang laktasi, kebijakan ramah keluarga, serta pelatihan manajerial agar atasan langsung mampu memberikan dukungan emosional dan struktural kepada karyawan perempuan. Monitoring berkala dan pemberian apresiasi terhadap karyawan yang berhasil menjaga kinerja tanpa mengorbankan keseimbangan personal turut menjadi bagian penting dalam menurunkan *turnover intention*.

Dengan demikian **H1**: “*Work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*.” **diterima**.

4.2.2 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Hasil uji statistik membuktikan hipotesis kedua: *Work Life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* ($t=5,224 > 1,96$) (Hair, Joseph., Black, William., Babin, 2010). Artinya, semakin tinggi keseimbangan kehidupan kerja, maka keterikatan karyawan akan semakin meningkat.

Secara teoritis hal ini sesuai dengan *Work–Family Border Theory* yang dikemukakan oleh Clark (2000) dimana teori ini menyatakan bahwa setiap individu mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan ketika batas tersebut fleksibel, jelas, serta didukung oleh lingkungan kerja seperti melalui pengaturan waktu yang lebih manusiawi, dukungan organisasi, dan pemisahan peran yang sehat, maka potensi konflik peran, stres, dan kelelahan dapat diminimalkan. Dalam kondisi batas yang seimbang inilah karyawan dapat hadir secara utuh, baik secara

emosional maupun kognitif, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka terhadap pekerjaan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Petrus Wijayanto et al. (2022), ditemukan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan pada karyawan generasi Y di Indonesia. Artinya, ketika perusahaan menyediakan waktu kerja yang fleksibel, dukungan sosial, serta kebijakan ramah keluarga, maka karyawan merasa lebih puas dan terlibat dalam pekerjaannya. Penelitian ini juga menegaskan bahwa karakteristik pekerjaan dapat memperkuat pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement*.

Secara praktis hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi perusahaan yaitu, Bank Mandiri Area Semarang Pemuda perlu memastikan bahwa sistem kerja, budaya organisasi, dan dukungan struktural benar-benar memfasilitasi kebutuhan karyawan perempuan. Misalnya dengan penyesuaian beban kerja dan evaluasi realistis terhadap target, sehingga karyawan dapat bekerja optimal dan tetap memiliki energi untuk menyelesaikan tanggung jawab di luar pekerjaan. Selain itu perlu dukungan dari atasan langsung melalui coaching, komunikasi empatik, dan mentoring yang membantu karyawan merasa dihargai, tertantang secara positif, dan tidak terbebani secara berlebihan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang memperhatikan keseimbangan hidup perempuan, perusahaan dapat memastikan bahwa aspek *engagement* seperti konsentrasi, tantangan, komitmen serta tanggung jawab dapat tumbuh secara alami. Strategi ini mampu meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan secara bersamaan.

Dengan demikian **H2**: “*Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.” **diterima/didukung**.

4.2.3 Pengaruh *Employee engagement* terhadap *Turnover intention*

Berdasarkan uji *Path Coefficient*, hipotesis ketiga penelitian ini terbukti. *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *Turnover Intention* (koefisien= -0,355, $t = 4,700$, $p < 0,05$) (Hair, Joseph., Black, William., Babin, 2010). Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan karyawan secara efektif akan meminimalkan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja.

Secara teori, keterikatan karyawan yang kuat pada organisasi terbukti secara signifikan menurunkan niat mereka untuk berhenti bekerja (*turnover intention*). Menurut Robinson, Perryman & Hayday (2004), *employee engagement* merupakan kondisi psikologis di mana karyawan memiliki keterikatan positif terhadap pekerjaannya, sehingga berpengaruh pada keinginan mereka untuk tetap bekerja dalam organisasi. Teori ini dipertegas oleh Schaufeli (2002) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* mencakup tiga dimensi utama *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang mencerminkan energi, antusiasme, kebanggaan, serta konsentrasi penuh dalam bekerja. Ketika ketiga aspek ini kuat, karyawan mengalami pengalaman kerja yang bermakna sehingga memperkecil peluang munculnya keinginan untuk keluar dari organisasi.

Selain itu, teori perilaku organisasi juga mengemukakan bahwa keterikatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan menciptakan komitmen afektif yang kuat, yang secara alami mengurangi *turnover intention*. Dengan demikian, teori-

teori tersebut menegaskan bahwa peningkatan engagement secara efektif mampu menurunkan keinginan karyawan untuk pindah kerja.

Temuan bahwa *employee engagement* menurunkan *turnover intention* konsisten dengan studi sebelumnya, termasuk penelitian Petrus Wijayanto (2022) yang menunjukkan pengaruh negatif signifikan di antara keduanya, memperkuat pandangan bahwa keterlibatan emosional dalam pekerjaan mampu menekan intensi berpindah. Studi Innes & Robby (2022) menunjukkan hasil serupa, meskipun dengan arah hubungan yang berbeda, namun tetap menegaskan bahwa engagement memiliki peran signifikan dalam mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yaitu, Perusahaan perlu secara aktif membangun lingkungan kerja yang mampu memicu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* pada karyawan perempuan. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian umpan balik positif, peluang pengembangan karier, mentoring dari atasan, serta penghargaan bagi karyawan berprestasi agar mereka merasa dihargai dan bangga terhadap pekerjaannya. Selain itu, perusahaan perlu memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi dan memastikan komunikasi berjalan terbuka agar karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Upaya tersebut akan meningkatkan antusiasme, tanggung jawab, fokus, perasaan berguna bagi orang lain sehingga menciptakan perasaan kesulitan untuk melepaskan pekerjaan karena keterlibatan yang tinggi. Dengan demikian, peningkatan *employee engagement* tidak hanya menekan *turnover intention*, tetapi juga memperkuat

stabilitas SDM dan produktivitas operasional Bank Mandiri Area Pemuda Semarang.

Dengan demikian **H3**: “*Employee Engagement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.” **Diterima/didukung.**

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

Hasil uji *Path Coefficient* (tabel 4.18) menunjukkan bahwa penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis keempat. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement*. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar -0,157, nilai t-statistik 3,167 ($> 1,96$), dan P-value sebesar 0,00 ($< 0,05$).

Secara teoritis hasil ini sejalan dengan *Work–Family Border Theory* (Clark, 2000), yang menegaskan bahwa individu harus mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk menghindari ketegangan psikologis. Ketika batas ini terlalu kaku atau terlalu kabur, perempuan pekerja baik menikah maupun belum menikah—akan mengalami tekanan peran ganda yang berpotensi menurunkan kesejahteraan dan komitmen terhadap organisasi. Teori *Conservation of Resources* (Behavior et al., 2018) juga menjelaskan bahwa kehilangan sumber daya seperti waktu, energi, dan dukungan sosial akibat ketidakseimbangan kerja kehidupan akan memicu stres dan berniat keluar. Namun, *Work-life balance* yang baik memperkuat keterlibatan karyawan melalui dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*

(Schaufeli, 2002). Karyawan yang seimbang cenderung memiliki energi yang stabil, merasa bangga, dan tenggelam dalam pekerjaan secara positif.

Keterlibatan karyawan terbukti menjadi mediator penting antara WLB dan niat berpindah kerja. Penelitian Wijayanto (2022) memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan menurunkan niat berpindah kerja, memperkuat temuan bahwa karyawan yang terikat secara emosional akan lebih kecil kemungkinan ingin meninggalkan pekerjaan. Temuan ini juga konsisten dengan Robinson, Perryman & Hayday (2004) yang menjelaskan bahwa engagement menciptakan keterhubungan psikologis yang membuat karyawan bertahan meski menghadapi tekanan kerja. Penelitian Fanny Permatasari et al. (2024) meskipun fokus pada job satisfaction sebagai mediator, menunjukkan pola bahwa variabel psikologis sering kali mempengaruhi hubungan WLB–turnover. Sebagian besar studi modern juga menunjukkan bahwa ketika WLB meningkat, engagement cenderung ikut meningkat, sehingga mengurangi intensi keluar.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perusahaan perlu menerapkan tindakan yang selaras dengan nilai-nilai budaya perbankan untuk mendukung keseimbangan kerja–kehidupan bagi karyawan perempuan. Upaya yang dapat dilakukan antara lain mengurangi beban kerja berlebihan melalui redistribusi tugas, menetapkan target yang realistis, serta melakukan pendekatan personal untuk memahami kebutuhan dan kendala karyawan perempuan. Selain itu, bank dapat menyediakan program pendukung seperti workshop manajemen stres, pembinaan karier, mentoring, dan fasilitas pendukung karyawan perempuan yang relevan,

seperti ruang istirahat yang nyaman dan dukungan terkait kesejahteraan karyawan. Berkat dukungan tersebut, tenaga kerja perempuan menjaga semangat, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaannya (vigor, dedication, absorption), sehingga keterikatan mereka terhadap organisasi meningkat. Peningkatan engagement tersebut akan menurunkan turnover intention secara signifikan dan membantu Bank Mandiri mempertahankan tenaga kerja perempuan yang berkualitas, menjaga stabilitas operasional.

Dengan demikian **H4**: “*Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening.” **diterima / didukung.**



FEB UNDIP