EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.6, No.1, November 2026

Turnover Intention Pada Karyawan PT Pesona Mahameru Kabupaten Bogor Berbasis *Work Life Balance*, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja

Absar Hasbi Afdalilah[1], Sudarijati[2], Ismartaya[3]
[1,2,3] Universitas Djuanda, Indonesia
E-mail: absarhasbi633@gmail.com[1], sudarijati@unida.ac.id[2], Ismartaya@unida.ac.id[3]

Article History:
Received: 01 September 2026
Revised: 22 Oktober 2026
Accepted: 10 November 2026

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

Abstract: *This study aims to analyze the influence of work-life balance and career development on turnover intention through job satisfaction as an intervening variable among employees of PT. Pesona Mahameru. The study employs a quantitative approach using descriptive and confirmatory methods. The study population consisted of 116 employees, and the entire population was used as the sample using a saturation sampling technique (census). Data collection was conducted through the distribution of questionnaires, while data analysis utilized path analysis with the assistance of IBM SPSS version 25. The results of the study indicate that Work-Life Balance and Career Development have a positive and significant effect on Job Satisfaction. In addition, work-life balance, career development, and job satisfaction have a negative and significant effect on turnover intention. The analysis also demonstrates that job satisfaction mediates the effects of work-life balance and career development on turnover intention.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Perkembangan teknologi, perubahan lingkungan bisnis, serta meningkatnya tuntutan terhadap kualitas tenaga kerja mengharuskan perusahaan mampu mengelola SDM secara efektif. Menurut Rahman (2020), manajemen sumber daya manusia merupakan proses mendayagunakan tenaga kerja agar potensi yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM adalah tingginya turnover intention, yaitu kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Maulidah, 2022). Turnover intention menjadi perhatian penting karena merupakan indikator awal terjadinya turnover aktual yang dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya pengetahuan organisasi, serta menurunnya produktivitas perusahaan (Robbins & Judge, 2021).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa turnover intention dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya *work life balance*, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Menurut Suhartini (2021), *work life balance* merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan

tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga konflik antara kedua peran dapat diminimalkan. Kondisi tersebut akan meningkatkan kenyamanan bekerja, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi. Sementara itu, Kartika (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan dan jenjang karir yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang sehingga mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas terhadap organisasi. Kepuasan kerja sendiri merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh kompensasi, lingkungan kerja, hubungan kerja, serta kesempatan berkembang (Handoko, 2020; Sutrisno, 2023).

PT. Pesona Mahameru merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri kosmetik yang saat ini menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Data perusahaan menunjukkan bahwa tingkat *Labour Turnover* (LTO) selama periode 2022–2024 memiliki rata-rata sebesar 8%, sehingga masih berada pada kategori yang relatif rendah. Namun demikian, hasil pra survei terhadap 30 karyawan menunjukkan bahwa sekitar 80% responden memiliki turnover intention yang tinggi, terutama pada indikator keinginan untuk berhenti bekerja yang mencapai 87%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa rendahnya tingkat turnover aktual belum tentu mencerminkan rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Menurut Syara dan Syah (2022), turnover intention yang tidak segera ditangani dapat menurunkan motivasi kerja, produktivitas, serta berdampak terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Fenomena *turnover intention* pada PT. Pesona Mahameru juga diduga dipengaruhi oleh rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen, sebagian karyawan masih menerima gaji pokok di bawah Upah Minimum Kabupaten (UMK) Kabupaten Bogor. Selain itu, tingkat keterlambatan karyawan rata-rata mencapai 25%, yang mengindikasikan masih rendahnya kedisiplinan dan kepuasan terhadap pekerjaan. Handoko (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, sedangkan Mawadati (2020) menjelaskan bahwa rendahnya kepuasan kerja menjadi salah satu penyebab utama meningkatnya turnover intention. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian Handayani (2021) yang menyatakan bahwa karyawan yang tidak puas cenderung menunjukkan perilaku negatif, seperti sering terlambat, tidak disiplin, dan memiliki keinginan mencari pekerjaan lain.

Selain kepuasan kerja, *work life balance* juga menjadi faktor yang diduga memengaruhi turnover intention di PT. Pesona Mahameru. Data perusahaan menunjukkan bahwa intensitas lembur karyawan masih cukup tinggi, bahkan sebagian besar melebihi batas lembur harian sebagaimana diatur dalam peraturan ketenagakerjaan. Hasil pra survei juga menunjukkan bahwa 70% responden menilai *work life balance* belum tercapai, terutama pada indikator keseimbangan waktu. Menurut Sismawati dan Lataruva (2020), *work life balance* yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menurunkan turnover intention. Temuan tersebut juga didukung oleh penelitian Laksmi dan Prianthara (2024), Azmi dkk. (2021), serta Nair dkk. (2021) yang menyimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention.*

Permasalahan lain yang ditemukan adalah masih terbatasnya kesempatan pengembangan karir bagi karyawan. Data perusahaan menunjukkan bahwa 82% karyawan masih berada pada jabatan non-struktural, sedangkan hasil pra survei menunjukkan bahwa 62% responden menilai pengembangan karir belum optimal, terutama pada aspek promosi jabatan. Menurut Kartika (2022), kesempatan pengembangan karir yang baik akan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian Sugiantari dan Rahyuda (2024), Widjaya dan Ie (2024), serta Ratnawita dkk. (2023) juga menunjukkan

bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention.*

Di sisi lain, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya research gap. Penelitian Rachmawati dkk. (2024), Ratnawita dkk. (2023), Sopia dkk. (2024), dan Suyanto dkk. (2024) menyimpulkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun *turnover intention*. Sebaliknya, penelitian Laksmi dan Prianthara (2024), Azmi dkk. (2021), serta Nair dkk. (2021) menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan turnover intention. Perbedaan hasil penelitian juga terjadi pada variabel pengembangan karir maupun kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian Sopia dkk. (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun *turnover intention,* sedangkan penelitian Sugiantari dan Rahyuda (2024), Widjaya dan Ie (2024), serta Ratnawita dkk. (2023) memperoleh hasil yang sebaliknya. Selain itu, penelitian Rachmawati dkk. (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention*, sedangkan penelitian Laksmi dan Prianthara (2024), Azmi dkk. (2021), Nair dkk. (2021), serta Sugiantari dan Rahyuda (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu berperan sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan fenomena empiris yang terjadi di PT. Pesona Mahameru serta adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh work life balance dan pengembangan karir terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja, mempertahankan karyawan, dan menekan tingkat *turnover intention.*

LANDASAN TEORI

Turnover

Istilah *turnover* mengacu pada kondisi ketika seorang karyawan berhenti atau mengundurkan diri dari pekerjaannya sehingga tidak lagi menjadi bagian dari organisasi. Sementara itu, *intention* berarti keinginan atau niat untuk melakukan suatu tindakan. Dengan demikian, *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela atau berpindah ke tempat kerja lain berdasarkan keinginannya sendiri (Maulidah, 2022). Menurut Maulidah (2022), *turnover intention* diukur melalui tiga indikator, yaitu berpikir untuk berhenti, keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Handoko (2020), kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari sikap dan perilakunya dalam bekerja serta pengalamannya di lingkungan kerja. Menurut Handoko (2020), kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu gaji atau upah, pekerjaan, penyeliaan, rekan kerja, dan kehadiran di tempat kerja.

Work Life Balance

Menurut Suhartini (2021), *work life balance* merupakan tingkat keseimbangan individu

dalam memenuhi peran di kehidupan pribadi dan pekerjaan sehingga seluruh aspek kehidupannya dapat berjalan secara seimbang. Menurut Suhartini (2021), *work life balance* diukur melalui tiga indikator, yaitu keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*), dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*).

Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan upaya organisasi untuk membantu karyawan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi agar dapat berkembang dalam jenjang kariernya. Menurut Kartika (2022), pengembangan karir adalah proses yang berlangsung sepanjang kehidupan individu dan mengarah pada peningkatan kemampuan serta pencapaian karier. Menurut Kartika (2022), pengembangan karir diukur melalui empat indikator, yaitu pendidikan, pelatihan, promosi, dan mutasi.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian menurut Sugiyono (2022) merupakan cara ilmiah untuk memperoleh data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi work life balance, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan *turnover intention* pada karyawan PT. Pesona Mahameru, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh antarvariabel yang diteliti.

Variabel penelitian terdiri atas *Work Life Balance* (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) sebagai variabel independen, Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening, serta Turnover Intention (Y) sebagai variabel dependen. Unit analisis dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pesona Mahameru.

Populasi penelitian berjumlah 116 karyawan PT. Pesona Mahameru. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel sehingga jumlah sampel yang digunakan sebanyak 116 responden.

Data yang digunakan terdiri atas data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan data sekunder yang berasal dari buku, jurnal, artikel, website, serta penelitian terdahulu yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dan studi lapangan yang meliputi observasi, wawancara, dan kuesioner.

Instrumen penelitian diuji menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan IBM SPSS versi 25 dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, sekaligus menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan rekapitulasi dari masing masing karakteristik responden, selanjutnya akan dijelaskan rekapitulasi dari keseluruhan karakteristik karyawan sebagaimana tercantum pada

Tabel 1 dibawah ini :

Tabel 1. Rekapitulasi Karakteristik Karyawan PT. Pesona Mahameru

No	Karakteristik	Ciri-ciri Karyawan	Jumlah Karyawan (Orang)	Presentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	80	69
2	Tingkat Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	41	35
3	Lama Bekerja	1-4 Tahun	64	59

Sumber: Data Primer (diolah), 2026

Berdasarkan Tabel 1 diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan PT. Pesona Mahameru Kabupaten Bogor adalah laki-laki, berusia pendidikan terakhir adalah sarjana (S1) dan lama bekerja 1-4 tahun.

Rekapitulasi Tanggapan Karyawan pada Variabel *Turnover Intention (Y)*

Rekapitulasi skor tanggapan karyawan pada PT. Pesona Mahameru mengenai variabel *turnover intention* dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Rekapitulasi Skor Tanggapan Variabel *Turnover Intention (Y)*

No.	Pernyataan	Nilai Rata-Rata	Kriteria	Interpretasi
1	Berpikir untuk Berhenti	4,02	Tinggi	Karyawan memiliki kecenderungan yang tinggi untuk berpikir meninggalkan perusahaan.
2	Keinginan Keluar dari Perusahaan	3,91	Tinggi	Karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk keluar dari perusahaan.
3	Keinginan Mencari Pekerjaan Lain	3,89	Tinggi	Karyawan memiliki kecenderungan yang tinggi untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain.
Rata-Rata		3,94	**Tinggi**	*Turnover Intention* karyawan termasuk dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan yang tinggi untuk meninggalkan perusahaan.

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tanggapan karyawan untuk variabel *turnover intention* yaitu sebesar 3,94 yang termasuk kedalam kriteria penilaian tinggi. Tanggapan karyawan untuk *turnover intention*, memiliki skor tertinggi sebesar 4,02 yaitu pada indikator berpikir untuk berhenti. Adapun skor terendah sebesar 3,89 yaitu pada indikator keinginan mencari pekerjaan lain.

Rekapitulasi Tanggapan Karyawan pada Variabel Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Rekapitulasi skor tanggapan karyawan pada PT. Pesona Mahameru mengenai variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Rekapitulasi Skor Tanggapan Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No.	Pernyataan	Nilai Rata-Rata	Kriteria	Interpretasi

No.	Pernyataan	Nilai Rata-Rata	Kriteria	Interpretasi
1)	Gaji atau Upah	2,83	Cukup Puas	Karyawan merasa cukup puas terhadap gaji atau upah yang diberikan perusahaan.
2)	Pekerjaan	2,76	Cukup Puas	Karyawan merasa cukup puas terhadap pekerjaan yang ditugaskan.
3)	Penyeliaan	2,82	Cukup Puas	Karyawan merasa cukup puas terhadap bimbingan dan pengarahan dari atasan.
4)	Rekan Kerja	2,82	Cukup Puas	Karyawan merasa cukup puas terhadap hubungan dengan rekan kerja.
5)	Kehadiran di Tempat Kerja	2,80	Cukup Puas	Karyawan merasa cukup puas terhadap kedisiplinan dan komitmen kehadiran di tempat kerja.
Rata-Rata		2,81	Cukup Puas	Kepuasan kerja karyawan termasuk dalam kategori cukup puas, yang menunjukkan bahwa karyawan cukup puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya.

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tanggapan karyawan untuk variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 2,81 yang termasuk kedalam kriteria penilaian cukup puas. Tanggapan karyawan untuk kepuasan kerja, memiliki skor tertinggi sebesar 2,83 yaitu pada indikator gaji dan upah. Adapun skor terendah sebesar 2,76 yaitu pada indikator pekerjaan.

Rekapitulasi Tanggapan Responden pada Variabel *Work Life Balance* (X_1)

Rekapitulasi skor tanggapan karyawan pada PT. Pesona Mahameru mengenai variabel *work life balance* dapat dilihat pada Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Rekapitulasi Skor Tanggapan Variabel *Work Life Balance* (X_1)

No.	Pernyataan	Nilai Rata-Rata	Kriteria	Interpretasi
1	Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)	3,31	Cukup Seimbang	Karyawan cukup mampu membagi dan mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional.
2	Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)	3,32	Cukup Seimbang	Karyawan cukup mampu memberikan perhatian dan energi dalam pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan pribadi.
3	Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)	3,31	Cukup Seimbang	Karyawan cukup puas terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadinya sehingga keduanya berjalan cukup seimbang.
Rata-Rata		3,31	**Cukup Seimbang**	*Work Life Balance* karyawan termasuk dalam kriteria cukup seimbang, yang menunjukkan bahwa karyawan telah cukup mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tanggapan karyawan untuk variabel *work life balance* yaitu sebesar 3,31 yang termasuk kedalam kriteria penilaian cukup seimbang. Tanggapan karyawan untuk pelatihan, memiliki skor tertinggi sebesar 3,32 yaitu pada indikator keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*). Adapun skor terendah sebesar 3,31 yaitu pada indikator keseimbangan waktu (*time balance*) dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*).

Rekapitulasi Tanggapan Responden pada Variabel Pengembangan Karir (X_2)

Rekapitulasi skor tanggapan karyawan PT. Pesona Mahameru mengenai variabel pengembangan karir dapat dilihat pada Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Rekapitulasi Skor Tanggapan Variabel Pengembangan Karir (X_2)

No.	Pernyataan	Nilai Rata-Rata	Kriteria	Interpretasi
1	Pendidikan	3,45	Baik	Karyawan menilai perusahaan telah memberikan kesempatan yang baik untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan.
2	Pelatihan	3,41	Baik	Karyawan menilai pelatihan yang diberikan perusahaan telah membantu meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja.
3	Mutasi	3,40	Cukup Baik	Karyawan menilai pelaksanaan mutasi cukup mendukung pengembangan karir dan penyesuaian kemampuan kerja.
4	Promosi	3,48	Baik	Karyawan menilai pelaksanaan promosi telah memberikan peningkatan tanggung jawab, wewenang, dan imbalan yang sesuai.
Rata-Rata		3,43	**Baik**	Pengembangan karir karyawan termasuk dalam kategori baik, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan kesempatan yang baik dalam mendukung pengembangan karir karyawan.

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tanggapan karyawan untuk variabel pengembangan karir yaitu sebesar 3,43 yang termasuk kedalam kriteria penilaian baik. Tanggapan karyawan untuk variabel pengembangan karir, memiliki skor tertinggi sebesar 3,84 yaitu pada indikator promosi. Adapun skor terendah sebesar 3,40 yaitu pada indikator mutasi.

Hasil Uji Validitas

Uji validitas variabel terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) *Work Life Balance* (X1) dan Pengembangan Karir (X2) diolah secara statistik menggunakan SPSS Versi 25 dengan pengujian pada 30 responden. Uraian uji validitas adalah sebagai berikut :

Tabel 6, Hasil Uji Validitas

Variabel	No. Pernyataan	rhitung	rtabel	Keterangan
Turnover Intention (Y)	Y_1	0,816	0,3	Valid
	Y_2	0,817	0,3	Valid
	Y_3	0,830	0,3	Valid

	Y_4	0,789	0,3	Valid
	Y_5	0,816	0,3	Valid
	Y_6	0,820	0,3	Valid
	Y_7	0,709	0,3	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z_1	0,770	0,3	Valid
	Z_2	0,804	0,3	Valid
	Z_3	0,779	0,3	Valid
	Z_4	0,844	0,3	Valid
	Z_5	0,823	0,3	Valid
	Z_6	0,841	0,3	Valid
	Z_7	0,868	0,3	Valid
	Z_8	0,791	0,3	Valid
	Z_9	0,835	0,3	Valid
	Z_10	0,747	0,3	Valid
	Z_11	0,767	0,3	Valid
	Z_12	0,852	0,3	Valid
	Z_13	0,852	0,3	Valid
	Z_14	0,774	0,3	Valid
Work Life Balance (X1)	X1_1	0,727	0,3	Valid
	X1_2	0,833	0,3	Valid
	X1_3	0,846	0,3	Valid
	X1_4	0,839	0,3	Valid
	X1_5	0,789	0,3	Valid
	X1_6	0,798	0,3	Valid
	X1_7	0,772	0,3	Valid
	X1_8	0,816	0,3	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2_1	0,866	0,3	Valid
	X2_2	0,867	0,3	Valid
	X2_3	0,915	0,3	Valid
	X2_4	0,888	0,3	Valid
	X2_5	0,915	0,3	Valid
	X2_6	0,881	0,3	Valid
	X2_7	0,904	0,3	Valid
	X2_8	0,877	0,3	Valid
	X2_9	0,880	0,3	Valid
	X2_10	0,850	0,3	Valid
	X2_11	0,871	0,3	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data Statistik dengan SPSS Versi 25.00, 2026

Berdasarkan Tabel 6, menunjukkan bahwa butir-butir kuesioner mengenai variabel *turnover intention* (Y), kepuasan kerja (Z), *work life balance* (X_1) dan pengembangan karir (X_2) dalam penelitian ini adalah valid. Hal ini ditunjukkan dengan nilai r_{hitung} pada masing-masing item lebih besar dari r_{tabel} (0,3). Artinya, seluruh butir pernyataan mengenai variabel turnover intention (Y), kepuasan kerja (Z), *work life balance* (X_1) dan pengembangan karir (X_2) dinyatakan valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Adapun kriteria pengujian reliabilitas adalah jika nilai Alpha ≥ 0,7 maka reliabel, dan jika nilai Alpha < 0,7 maka tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas penelitian ini diuji menggunakan program SPSS 25.00 pada tabel berikut:

Tabel 10, Rekapitulasi Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach Alpha*	Nilai Batas	Keterangan
Turnover Intention (Y)	0,905	0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,959	0,7	Reliabel
Work Life Balance (X1)	0,918	0,7	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0,971	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data Statistik dengan SPSS Versi 25.00, 2026

Berdasarkan Tabel 10 dapat dilihat bahwa pada masing-masing variabel menunjukkan nilai *cronbach alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen pada setiap variable *Work Life Balance*, pengembangan karir, *turnover intention* dan kepuasan kerja dinyatakan reliabel. Artinya semua pernyataan yang diajukan dapat digunakan untuk penelitian ini dan sudah memberikan hasil yang konsisten.

Hasil Koefisien Korelasi Berganda Persamaan Pertama Dan Kedua

Analisis koefisien korelasi berganda pada persamaan pertama bertujuan untuk menguji hubungan *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan Tabel 4.23, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,740, yang menunjukkan hubungan positif dan kuat. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,548 menunjukkan bahwa 54,8% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir, sedangkan 45,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, analisis pada persamaan kedua menunjukkan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,823, yang mengindikasikan hubungan sangat kuat antara *Work Life Balance*, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention*. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,677 menunjukkan bahwa 67,7% variasi *Turnover Intention* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan 32,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variasi *Turnover Intention* karyawan.

Hasil Koefisien Determinasi Persamaan Pertama Dan Kedua

Hasil uji koefisien determinasi pada persamaan pertama menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,548, yang berarti *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir secara simultan mampu menjelaskan 54,8% variasi Kepuasan Kerja, sedangkan 45,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, pada persamaan kedua diperoleh nilai R^2 sebesar 0,677, yang menunjukkan bahwa *Work Life Balance*, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 67,7% variasi Turnover Intention, sedangkan 32,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Peningkatan nilai koefisien determinasi dari 54,8% menjadi 67,7% mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel intervening dalam memperkuat pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention.*

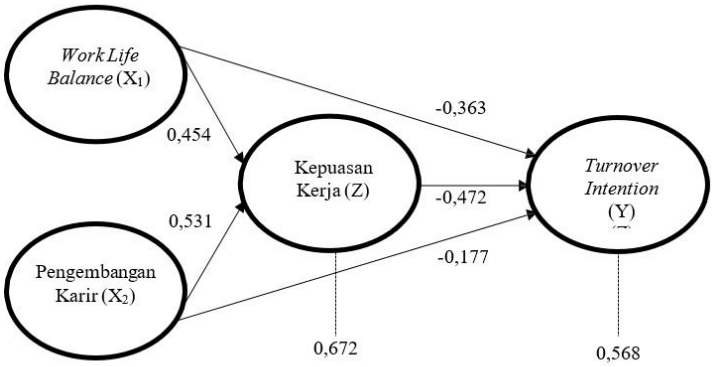
Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pada penelitian ini terdapat dua model persamaan yang dihitung menggunakan analisis

jalur (*path analysis*) dengan bantuan IBM SPSS Versi 25.00. Model persamaan pertama yaitu analisis jalur variabel independen terhadap variabel intervening yang menunjukkan pengaruh *Work Life Balance* (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada karyawan PT Pesona Mahameru. Model persamaan kedua yaitu analisis jalur variabel independen dan variabel intervening terhadap variabel dependen yang menunjukkan pengaruh *Work Life Balance* (X_1), Pengembangan Karir (X_2), dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y) pada karyawan PT Pesona Mahameru.

Hasil Analisis Jalur *(Path Analysis)*

Pengaruh variabel *intervening* dapat diuji menggunakan metode *path analysis*. Metode ini merupakan pengembangan dari analisis regresi yang digunakan untuk mengukur hubungan langsung maupun tidak langsung antara variabel dalam sebuah model penelitian. Berikut hasil analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 1. Hasil Uji Analisis Jalur (Path Analysis)

Rekapitulasi hasil koefisien pengaruh langsung *(direct effect),* pengaruh tidak langsung *(indirect effect)* dan pengaruh total *(total effect)* adalah sebagai berikut :

Tabel 11. Rekapitulasi Hasil Uji Analisis Jalur (Path Analysis)

Variabel		Koefisien Jalur		
Variabel Eksogen	**Variabel Endogen**	**Jalur Langsung (ρ)**	**Tidak Langsung**	**Total**
Work Life Balance (X_1)	Kepuasan Kerja (Z)	0,454	-	-
Pengembangan Karir (X_2)	Kepuasan Kerja (Z)	0,531	-	-
Work Life Balance (X_1)	*Turnover Intention* (Y)	-0,363	-0,214	0,577
Pengembangan Karir (X_2)	*Turnover Intention* (Y)	-0,177	-0,250	0,427
Kepuasan Kerja (Z)	*Turnover Intention* (Y)	-0,472	-	-

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh bahwa pengaruh langsung *Work Life*

Balance terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,454, pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,531, pengaruh langsung *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* sebesar -0,363, pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention* sebesar -0,177, serta pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* sebesar -0,472.

Pengaruh tidak langsung *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja sebesar -0,214, sedangkan pengaruh tidak langsung Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja sebesar -0,250. Pengaruh total diperoleh dari penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, yaitu pengaruh total *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja sebesar -0,577, sedangkan pengaruh total Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja sebesar -0,427.

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Uji t

Dalam penelitian ini, uji t dilakukan sebanyak dua kali, yaitu pada analisis persamaan pertama dan persamaan kedua. Uji t pada persamaan pertama bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) secara parsial. Hasil uji t pada persamaan pertama disajikan pada tabel berikut.

Tabel 12. Uji T Persamaan Pertama

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-2.043	3.618		-.565	.573
	Work Life Balance	.774	.109	.454	7.124	.000
	Pengembangan Karir	.551	.066	.531	8.324	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Diolah, 2026

Untuk menentukan nilai t_{tabel} pada tabel distribusi t dicari dengan menggunakan rumus α/2 = 0,05/2 = 0,025 dengan derajat bebas (df) = N – k – 1, yaitu 116 – 2 – 1 = 113, sehingga diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,981. Jika nilai t_{hitung} > ttabel (arah positif), sedangkan nilai t_{hitung} < t_{tabel} (arah negatif) dan nilai signifikansi < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan.

Berdasarkan Tabel 12, tersebut, dapat dilihat bahwa nilai *Work Life Balance* (X_1) t_{hitung} sebesar 7,124. Karena t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel}, yaitu 7,124 > 1,981, dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, *Work Life Balance* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suhartini (2021), yang menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan Tabel 12, di atas, dapat dilihat bahwa diperoleh nilai variabel Pengembangan Karir (X_2) t_{hitung} sebesar 8,324. Karena t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} yaitu 8,324 > 1,981, dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, terdapat pengaruh langsung yang signifikan dan positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2022),

yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Adapun uji t pada persamaan kedua digunakan untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* (X_1), Pengembangan Karir (X_2), dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan statistik uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel secara parsial terhadap *Turnover Intention*. Hasil uji t pada persamaan kedua dapat dilihat pada Tabel 13, berikut ini :

Tabel 13. Uji T Persamaan Kedua

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	34.413	1.464		23.501	.000
	Work Life Balance	-.295	.053	-.363	-5.573	.000
	Pengembangan Karir	-.087	.034	-.177	-2.573	.011
	Kepuasan Kerja	-.225	.038	-.472	-5.910	.000

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Data diolah, 2026

Untuk menentukan nilai t_{tabel} pada tabel distribusi t dicari dengan menggunakan rumus α/2 = 0,05/2 = 0,025 dengan derajat bebas (df) = N – k – 1, yaitu 116 – 3 – 1 = 112, sehingga diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,981. Jika nilai thitung > ttabel (arah positif), sedangkan nilai thitung < ttabel (arah negatif) dan nilai signifikansi < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan

Berdasarkan Tabel 13 di atas, diperoleh nilai thitung sebesar -5,573. Karena Karena t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} yaitu, -5,573 < -1,981, dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, terdapat pengaruh langsung negatif dan siginifikan *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention.* Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mita Rachmawati dkk (2024) dan Nair dkk (2021), yang menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention.*

Berdasarkan Tabel 13, di atas, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -2,573. Karena t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} , yaitu -2,573 < -1,981, dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,011 < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, terdapat pengaruh langsung negatif dan siginifikan Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention.* Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratnawita dkk, (2023) dan Sopia dkk, (2024) yang menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention.*

Berdasarkan Tabel 13 di atas, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -5,910. t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} yaitu -5,910 < -1,981, dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, terdapat pengaruh langsung negatif dan siginifikan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwati dan Maricy (2021) serta Maulidah (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Uji Sobel (*Sobel Test*)

Uji Sobel digunakan untuk menguji seberapa kuat pengaruh tidak langsung suatu variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) melalui variabel intervening (Z) (Ghozali, 2018). Hasil uji

Sobel dengan SPSS Versi 27.00 yaitu sebagai berikut:

Tabel 14. Output Analysis Sobel Test

a_1	a_2	B	SEa_1	SEa_2	Seb
0,443	0,328	0,570	0,064	0,068	0,101

Sumber: Hasil Pengolahan Data Statistik dengan SPSS Versi 27.00, 2026

Hasil pengujian dengan uji Sobel digunakan untuk mencari nilai Z_{hitung} variabel kompetensi. Berikut ini perhitungannya:

$$Z_1 = \frac{ab}{\sqrt{(b^2SEa^2)+(a^2SEb^2)}}$$

$$Z_1 = \frac{0{,}774 \,.\, (-0{,}225)}{\sqrt{(-0{,}225^2 . 0{,}109^2)+(0{,}774^2 . 0{,}038^2)}}$$

$$Z_1 = \frac{-0{,}17415}{\sqrt{(0{,}050625 \,.\, 0{,}011881)+(0{,}599076 \,.\, 0{,}001444)}}$$

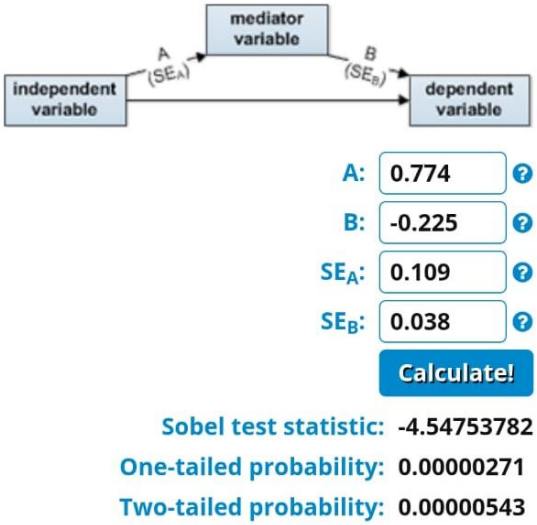
$$Z_1 = \frac{-0{,}17415}{\sqrt{(0{,}00060148)+(0{,}00086507)}}$$

$$Z_1 = \frac{-0{,}17415}{\sqrt{0{,}00146655}}$$

$$Z_1 = \frac{-0{,}17415}{0{,}0382956}$$

Z_1 = -4,547

Untuk membuktikan kebenaran perhitungan tersebut, digunakan program *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation*. Berikut hasilnya:



Gambar 2. Hasil Kalkulator Uji Sobel Work Life Balance (X1)

Sumber : Output *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation,* 2025

Berdasarkan hasil gambar tersebut, diketahui bahwa nilai Z_{hitung} sebesar -4,547 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai Z_{hitung} lebih besar dari Z_{tabel} (-4,547 > 1,96) maka hasil tersebut membuktikan bahwa Z berpengaruh *intervening*/memediasi secara signifikan antara X1 terhadap

Y, sehingga dapat diketahui bahwa H_a diterima dan H_o ditolak

$$Z_2=\frac{ab}{\sqrt{(b^2SEa^2)+(a^2SEb^2)}}$$

$$Z_2=\frac{0{,}551\ .\ (-0{,}225)}{\sqrt{(-0{,}225^2.\ 0{,}066^2)+(0{,}551^2.0{,}038^2)}}$$

$$Z_2=\frac{-0{,}123975}{\sqrt{(0{,}050625\ .\ 0{,}004356)+(0{,}303601\ .\ 0{,}001444)}}$$

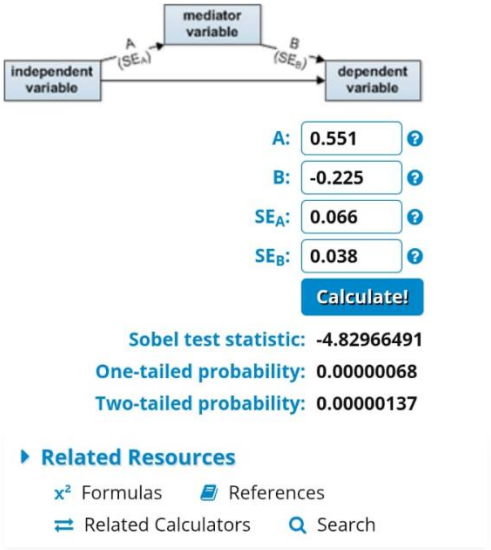
$$Z_2=\frac{-0{,}123975}{\sqrt{(0{,}00022052)+(0{,}00043840)}}$$

$$Z_2=\frac{-0{,}123975}{\sqrt{0{,}00065892}}$$

$$Z_2=\frac{-0{,}123975}{0{,}025669}$$

$$Z_2=-4{,}830$$

Untuk membuktikan kebenaran perhitungan tersebut, digunakan program *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation*. Berikut ini hasilnya:



Gambar 3. Hasil Kalkulator Uji Sobel Pengembangan Karir (X2)

Sumber : Output *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation,* 2025

Berdasarkan hasil gambar tersebut, diketahui bahwa nilai Z_{hitung} sebesar -4,830 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai Z_{hitung} lebih besar dari Z_{tabel} (-4,830> 1,96) maka hasil tersebut membuktikan bahwa Z berpengaruh *intervening*/memediasi secara signifikan antara X2 terhadap Y, sehingga dapat diketahui bahwa H_a diterima dan H_o ditolak

Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di PT Pesona Mahameru dengan subjek penelitian seluruh karyawan PT Pesona Mahameru yang berjumlah 116 orang. Pengambilan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, kemudian data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program IBM SPSS Statistics versi 27. Berdasarkan hasil analisis data tersebut, dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh antar

variabel penelitian, yaitu *Work Life Balance*, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan *Turnover Intention.*

Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel *Work Life Balance*

Rata-rata tanggapan responden terhadap variabel *Work Life Balance* sebesar 3,31 yang termasuk dalam kategori cukup seimbang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Pesona Mahameru telah cukup mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Keseimbangan tersebut tercermin dari kemampuan karyawan dalam mengatur waktu, memberikan perhatian terhadap pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan pribadi, serta memperoleh kepuasan yang cukup baik baik dari pekerjaan maupun kehidupan di luar pekerjaan.

Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*) sebesar 3,32, yang termasuk dalam kategori cukup seimbang. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan cukup mampu memberikan perhatian, energi, dan keterlibatan dalam melaksanakan pekerjaan tanpa mengesampingkan kehidupan pribadinya. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah mampu menjalankan tanggung jawab pekerjaan sekaligus tetap memberikan perhatian terhadap kehidupan di luar pekerjaan, meskipun keseimbangan tersebut masih perlu ditingkatkan agar menjadi lebih optimal. Sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator keseimbangan waktu (*Time Balance*) dan keseimbangan kepuasan (*Satisfaction Balance*), yang masing-masing memperoleh nilai 3,31 dengan kategori cukup seimbang. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta tingkat kepuasan terhadap kedua aspek tersebut masih perlu ditingkatkan. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh beban kerja, tuntutan pekerjaan, waktu lembur, maupun keterbatasan waktu yang dimiliki karyawan untuk menjalankan aktivitas di luar pekerjaan.

Menurut Robbins dan Judge (2022), *Work Life Balance* yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres kerja, serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Dessler (2020), menyatakan bahwa perusahaan perlu memberikan kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, seperti pengaturan beban kerja yang proporsional, fleksibilitas waktu kerja, serta lingkungan kerja yang kondusif agar karyawan mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Berdasarkan pendapat tersebut, perusahaan dapat meningkatkan evaluasi terhadap pembagian beban kerja agar lebih proporsional, mengelola jadwal kerja dan lembur secara efektif sehingga tidak mengganggu kehidupan pribadi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan melalui komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta menyelenggarakan program kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) yang dapat membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan upaya tersebut, *Work Life Balance* karyawan diharapkan dapat meningkat sehingga mampu mendukung kepuasan kerja dan menurunkan kecenderungan *Turnover Intention*.

Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Pengembangan Karir

Rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Pengembangan Karir sebesar 3,43 yang termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menilai PT Pesona Mahameru telah memberikan kesempatan yang baik dalam mendukung pengembangan karir melalui pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa perusahaan telah berupaya meningkatkan kompetensi dan jenjang karir karyawan sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator promosi sebesar 3,48 yang termasuk dalam kategori baik. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan menilai pelaksanaan promosi telah memberikan peningkatan tanggung jawab, wewenang, dan imbalan yang sesuai. Hal tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan telah memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh jenjang karir yang lebih baik berdasarkan kinerja dan kompetensi yang dimiliki. Sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator mutasi sebesar 3,40 yang termasuk dalam kategori cukup baik. Hasil ini menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi dinilai cukup mendukung pengembangan karir dan penyesuaian kemampuan kerja, namun masih perlu ditingkatkan. Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh belum optimalnya pelaksanaan rotasi kerja sesuai kompetensi maupun kurangnya pemahaman karyawan mengenai manfaat mutasi sebagai bagian dari pengembangan karir.

Menurut Noe (2020), pengembangan karir merupakan proses yang membantu karyawan meningkatkan kemampuan, pengalaman, dan kompetensi agar mampu mencapai tujuan karirnya sekaligus mendukung kebutuhan organisasi. Sementara itu, Kasmir (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, promosi, dan mutasi yang disesuaikan dengan kemampuan serta prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan pendapat tersebut, perusahaan dapat meningkatkan pengembangan karir dengan memberikan kesempatan mutasi yang sesuai dengan kompetensi karyawan, menyusun jalur karir yang jelas dan transparan, meningkatkan program pelatihan dan pengembangan kompetensi serta menerapkan sistem promosi yang objektif berdasarkan kinerja dan prestasi.

Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel *Turnover Intention*

Rata-rata tanggapan responden terhadap variabel *turnover intention* sebesar 3,94 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan yang tinggi untuk meninggalkan perusahaan.

Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator berpikir untuk berhenti sebesar 4,02 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki pemikiran untuk meninggalkan perusahaan. Sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator keinginan mencari pekerjaan lain sebesar 3,89 yang termasuk dalam kategori tinggi. Meskipun memiliki nilai terendah, hasil tersebut tetap menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan yang tinggi untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain.

Menurut Maulidah (2022), *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi yang diawali dengan munculnya pemikiran untuk keluar sebelum benar-benar mengundurkan diri. Sementara itu, Mathis dan Jackson (2021) menjelaskan bahwa tingginya *turnover intention* dipengaruhi oleh rendahnya kepuasan kerja, terbatasnya peluang pengembangan karir, serta kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung.

Berdasarkan pendapat tersebut, perusahaan dapat menurunkan *turnover intention* dengan meningkatkan kepuasan kerja, memperluas kesempatan pengembangan karir, meningkatkan penerapan *work life balance* dan membangun komunikasi yang lebih baik antara manajemen dan karyawan.

Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Rata-rata tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 2,81 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti gaji atau upah, pekerjaan, penyeliaan, rekan kerja, dan kehadiran di tempat kerja.

Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator gaji atau upah sebesar 2,83 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup puas terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan, meskipun masih terdapat harapan agar sistem pengupahan dapat terus ditingkatkan sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator pekerjaan sebesar 2,76 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh beban kerja, rutinitas pekerjaan, maupun kurangnya variasi tugas yang diberikan kepada karyawan.

Menurut Luthans (2021), kepuasan kerja dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan pengembangan, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja. Sementara itu, Hasibuan (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan terhadap pekerjaan sehingga mampu meningkatkan semangat, disiplin, dan produktivitas kerja.

Berdasarkan pendapat tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan melakukan evaluasi terhadap sistem kompensasi, memberikan kesempatan pengembangan karir yang lebih luas, meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif.

Pengaruh *Work Life Balance* (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian variabel *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi membuat karyawan merasa lebih nyaman, produktif, serta memiliki semangat yang lebih tinggi dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati dkk. (2024), Laksmi dan Prianthara (2024), dan Haar dkk. (2023) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Nair dkk. (2021) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, karena kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kompensasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta kesempatan pengembangan karir.

Pengaruh Pengembangan Karir (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kesempatan pengembangan karir yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Kesempatan memperoleh pendidikan, pelatihan, mutasi, maupun promosi memberikan dorongan kepada karyawan untuk berkembang sehingga meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri dkk. (2024), Sopia dkk. (2024), dan Kartika (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Nair dkk. (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena kepuasan karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lain,

seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan.

Pengaruh Langsung *Work Life Balance* (X_1) Terhadap *Turnover Intention* (Y)

Berdasarkan hasil pengujian variabel *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention*, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati dkk. (2024), Laksmi dan Prianthara (2024), dan Haar dkk. (2023) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention.* Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Nair dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa *Work Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Pengaruh Langsung Pengembangan Karir (X_2) Terhadap *Turnover Intention* (Y)

Berdasarkan hasil pengujian variabel pengembangan karir terhadap *turnover intention*, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan pengembangan karir terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kesempatan pengembangan karir yang diberikan perusahaan, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri dkk. (2024), Sopia dkk. (2024), dan Kartika (2022). Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Nair dkk (2021), yang menyatakan bahwa Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (Z) Terhadap *Turnover Intention* (Y)

Berdasarkan hasil pengujian variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Purwati dan Maricy (2021), Maulidah (2022), dan Luthans (2021). Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Rahmawati (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian variabel *Work Life Balance* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan *Work Life Balance* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. *Work Life Balance* yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rachmawati dkk. (2024), Laksmi dan Prianthara (2024), serta Ismartaya dkk. (2024). Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Nair dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan tersebut secara signifikan.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian variabel pengembangan karir terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan pengembangan karir terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi kepuasan kerja sehingga kecenderungan *turnover intention* semakin rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putri dkk. (2024), Sopia dkk. (2024), dan Kartika (2022). Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Nair dkk (2021), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* secara signifikan.

KESIMPULAN

. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berada pada kategori cukup seimbang, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja berada pada kategori baik, sedangkan Turnover Intention berada pada kategori rendah pada karyawan PT. Pesona Mahameru. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Selain itu, *Work Life Balance*, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan keseimbangan kehidupan kerja dan pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mampu menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, PT. Pesona Mahameru disarankan untuk meningkatkan *Work Life Balance* melalui pengelolaan beban kerja yang proporsional dan pengaturan waktu kerja yang lebih fleksibel. Perusahaan juga perlu memperkuat pengembangan karir dengan menyediakan pelatihan berkelanjutan, jalur karir yang jelas, serta sistem promosi yang adil dan transparan. Selain itu, peningkatan kepuasan kerja perlu dilakukan melalui pemberian penghargaan yang sesuai, penguatan hubungan antara atasan dan karyawan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Upaya tersebut diharapkan dapat menekan *turnover intention* dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menggunakan jumlah responden yang lebih besar serta menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *turnover intention*, seperti komitmen organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, stres kerja, atau *employee engagement*. Selain itu, penggunaan variabel mediasi atau moderasi lain juga dapat dipertimbangkan untuk memperoleh model penelitian yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

Azmi, M., Hanafi, A., & Adam, M. (2021). *Mediating role of job satisfaction in the effect of work-life balance and work passion on turnover intention. Junior Scientific Researcher, 7*(1), 33–48. https://ideas.repec.org/a/jsr/journl/v7y2021i1p33-48.html

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). *Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. Journal of Vocational Behavior, 85*(3), 361–373. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010

Handayani, H. K. (2021). *Pengaruh kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pada karyawan PT Duta Sahaja Indonesia Cabang Bekasi. Jurnal Manifest*.

Handoko, T. H. (2020). *Manajemen personalia & sumber daya manusia*. BPFE.

Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Ismartaya, I., Kartini, T., & Rahmanissa, N. F. (2024). *Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Honoris Industry. Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs), 17*(3), 1165–1174. https://doi.org/10.35508/jom.v17i3.17397

Kartika, A. (2023). *Pengaruh work-life balance dan pengembangan karir terhadap turnover intention karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening* (Bachelor's thesis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta). https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/66826

Laksmi, N. L. Y. A., & Prianthara, I. B. T. (2024). *The influence of career development, work environment, work life balance terhadap intention turnover pada generasi milenial dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan), 8*(1). https://doi.org/10.29408/jpek.v8i1.25429

Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Cengage Learning.

Maulidah, K., Ali, S., & Pangestuti, D. C. (2022). *The Effect of Workload and Job Satisfaction on Employee Turnover Intention at ABC General Hospital South Jakarta. Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen, 3*(2), 159–176. https://doi.org/10.35912/jakman.v3i2.1217

Mawadati, D., & Saputra, A. R. P. (2020). *Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan. Forum Ekonomi, 22*(1), 18–26. https://doi.org/10.30872/jfor.v22i1.6012

Nair, S., Jayabalan, N., Perumal, I., & Subramaniam, M. (2021). *Work-Life Balance and Its Impact on Turnover Intention of Married Female Academics in Malaysia: The Mediating Role of Job Satisfaction. Journal of Hunan University (Natural Sciences), 48*(12), 429–441.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Purwati, A. A., & Maricy, S. (2019). *The Influence of Workload, Work Environment and Job Insecurity on Turnover Intention of PT Bumi Raya Mestika Employees. Management Studies and Entrepreneurship Journal, 2*(1), 77–91.

Rachmawati, M., Nawasiah, N., & Wicaksana, S. (2024). *Analisis Pengaruh Work-Life Balance dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Ekobisman: Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen, 9*(1), 71–84.

Rahman, Y. A. (2020). *Manajemen sumber daya manusia. Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*.

Ratnawita, R., Hartanto, H., Ali, H., Baidun, A., & Qadriyani, L. M. R. (2023). *The Role of Job Satisfaction as Intervening Variable in the Relationship Between Career Development, Work-Life Balance and Turnover Intention in Outsource Solution Company. JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 9*(3), 708–712. https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1123

Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). *Analisis Pengaruh Work Life Balance dan Pengembangan*

Karir terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Y dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Diponegoro Journal of Management, 9(3), 1–11.

Sopia, A., Harahap, N., & Syafina, L. (2024). *Pengaruh Work-Life Balance dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pegawai Milenial Bank Muamalat KC Medan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis (EK&BI), 7*(1). https://doi.org/10.37600/ekbi.v7i1.1380

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sugiantari, N. P. A., & Rahyuda, A. G. (2025). *The Effect of Career Development on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction (A Study on Employees of PT. BPR Bali Dananiaga). Indonesian Journal of Advanced Research, 4*(7), 1273–1288. https://doi.org/10.55927/ijar.v4i7.15015

Suhartini, S. (2021). *Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan di PT Polychem Indonesia Tbk. eCo-Buss, 3*(3), 122–131. https://doi.org/10.32877/eb.v3i3.207

Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Suyanto, Andriyani, E., & Hasni, G. A. (2024). *The Influence of Work Life Balance in Islamic Perspective and Job Satisfaction on Turn Over Intention of Employee at The University of Darussalam Gontor Female Campus. Islamic Business and Management Journal (IBMJ), 7*(1), 1–9.

Widjaya, A., & Ie, M. (2024). *The Influence of Job Satisfaction, Job Stress and Career Development on Barista Turnover Intention. International Journal of Application on Economics and Business, 2*(2), 3657–3664. https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i2.3657-3664