

**PENINGKATAN RETENSI KARYAWAN MELALUI *WORK
LIFE BALANCE* DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat S2

Program Studi S2 Manajemen



Disusun oleh:

Bagastian Adi Sindhupatty
NIM. 20402300102

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

Penelitian untuk Tesis

**PENINGKATAN RETENSI KARYAWAN MELALUI *WORK
LIFE BALANCE* DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

Disusun oleh :

Bagastian Adi Sindhupatty
NIM. 20402300102

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian penelitian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 17 Juli 2024

Pembimbing,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN
PENINGKATAN RETENSI KARYAWAN MELALUI *WORK*
***LIFE BALANCE* DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

Disusun oleh :

Bagastian Adi Sindhupatty
NIM. 20402300102

Telah dipertahankan penguji

Pada tanggal, 19 Juli 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.


Prof. Dr. Drs. Mulvana, M.Si.

Penguji II


Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.

Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 19 Juli 2024

Ketua Program Studi Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK 210491028

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

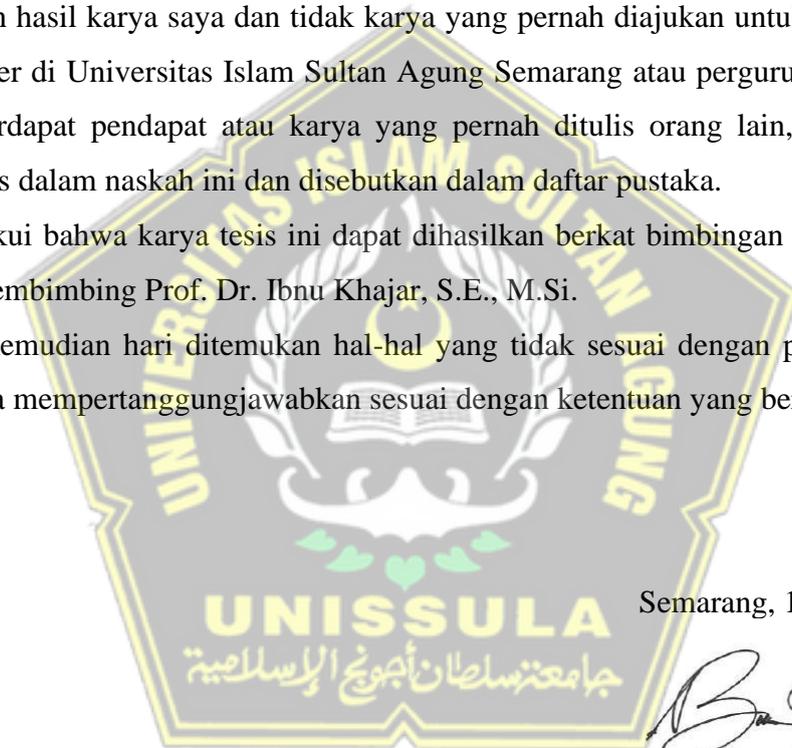
Nama : Bagastian Adi Sindhupatty
NIM : 20402300102
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

Peningkatan Retensi Karyawan Melalui *Work Life Balance* Dimediasi Kepuasan Kerja adalah hasil karya saya dan tidak karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di Universitas Islam Sultan Agung Semarang atau perguruan tinggi lain, dan tidak terdapat pendapat atau karya yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa karya tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan dari dosen pembimbing Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan ini, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.



Semarang, 19 Juli 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to be "B. A. S.", written over a white background.

Bagastian Adi Sindhupatty

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bagastian Adi Sindhupatty
NIM : 20402300102
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

Peningkatan Retensi Karyawan Melalui *Work Life Balance* Dimediasi Kepuasan Kerja dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 19 Juli 2024

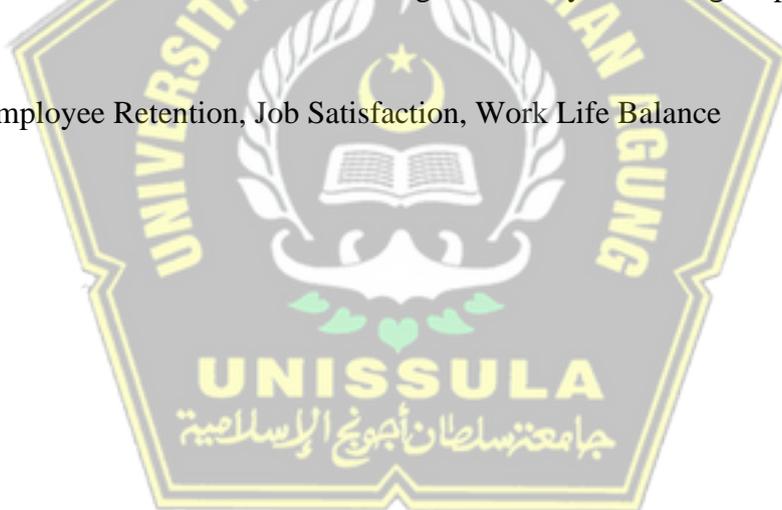


Bagastian Adi Sindhupatty

ABSTRACT

The purpose of this research is to explore a conceptual model of how to increase employee retention in an organization or company by mediating Job Satisfaction. The respondents in this study were 55 people who were determined using a purposive sampling technique with the criteria being employees of a business entity, namely PT. Trans Dana Profitri (PT. TDP). This empirical research is an explanatory quantitative research using a Structural Equation Model (SEM) based on Partial Least Square (PLS) with the help of the SmartPLS 3 program as a data analysis tool. The research results show that the variables Job Satisfaction and Work Life Balance as moderating variables have a positive and significant effect on Employee Retention. One thing that organizations or companies need to always strive for is to maintain and even increase employee job satisfaction. One thing that can be done is to pay attention to their work-life balance. Companies can make policies regarding the distribution of work/job descriptions that are fair and equal so that there is no inequality in work and clearly determine working hours inside the office and outside the office for each employee. The value of job satisfaction will also have an impact on high retention rates which will encourage them to stay in the workplace they currently occupy for a longer time. So efforts are needed on the part of the company to pay more attention to the job satisfaction factors of its employees in order to achieve the desired goal, namely increasing employee retention rates.

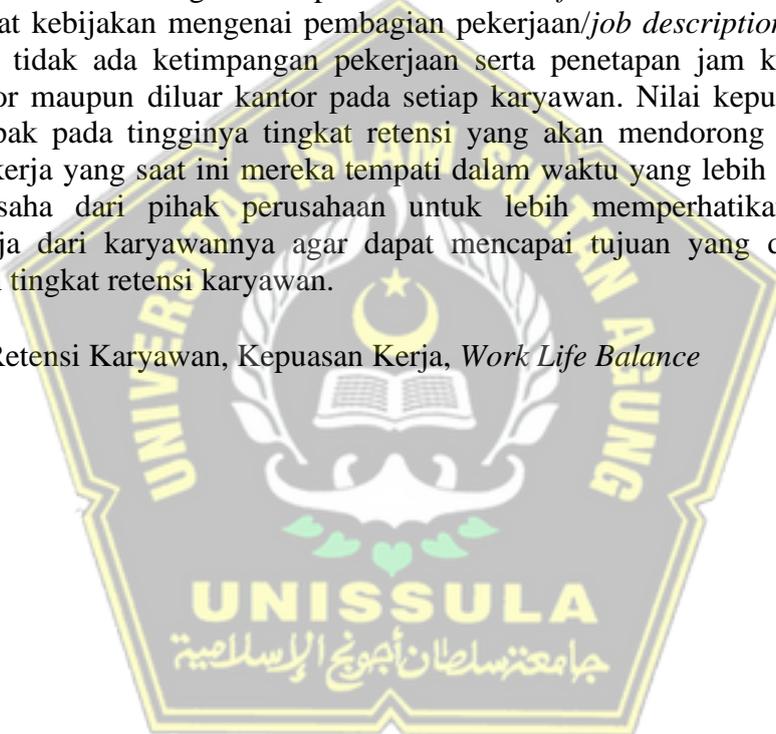
Keywords: Employee Retention, Job Satisfaction, Work Life Balance



ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah mengeksplorasi model konseptual tentang bagaimana cara meningkatkan Retensi Karyawan pada sebuah organisasi atau perusahaan dengan mediasi Kepuasan Kerja. Responden dalam penelitian ini adalah 55 orang yang ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria pegawai Badan Usaha yaitu PT. Trans Dana Profitri (PT. TDP). Penelitian empiris ini merupakan *explanatory quantitative reasearch* dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan program SmartPLS 3 sebagai alat analisis data. Hasil penelitian menunjukkan variabel Kepuasan Kerja dan *Work Life Balance* sebagai variabel moderasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. Hal yang perlu selalu diupayakan oleh pihak organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kepuasan kerja para pegawai salah satu yang dapat dilakukan adalah dengan memperhatikan *work life balance* mereka. Perusahaan dapat membuat kebijakan mengenai pembagian pekerjaan/*job description* yang adil dan rata sehingga tidak ada ketimpangan pekerjaan serta penetapan jam kerja yang jelas didalam kantor maupun diluar kantor pada setiap karyawan. Nilai kepuasan kerja juga akan berdampak pada tingginya tingkat retensi yang akan mendorong untuk bertahan pada tempat kerja yang saat ini mereka tempati dalam waktu yang lebih lama. Sehingga diperlukan usaha dari pihak perusahaan untuk lebih memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja dari karyawannya agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan yakni meningkatkan tingkat retensi karyawan.

Kata Kunci: Retensi Karyawan, Kepuasan Kerja, *Work Life Balance*



KATA PENGANTAR

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim, Assalamu'alaikum wa Rohmatullahi wa Barokatuh.

Alhamdulillah rabiil 'alamin, puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul "Peningkatan Retensi Karyawan Melalui *Work Life Balance* Dimediasi Kepuasan Kerja.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) pada program magister manajemen di Departemen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Shalawat serta salam semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala senantiasa mencurahkan kepada Nabi kita, Muhammad Shalallahu Alaihi Wasallam beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang telah memberikan pedoman dan sari tauladan yang terbaik hingga akhir zaman. Dalam proses penyusunan pra tesis ini peneliti telah berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan hasil yang terbaik. terselesaikannya tesis ini tidak lepas dari bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih yang tulus dan tak terhingga kepada.

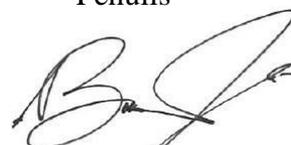
1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. sebagai dosen pembimbing saya yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing tesis saya.
2. Allah Subhanahu Wa Ta'ala dan Nabi Muhammad Shalallahu Alaihi Wasallam yang merupakan sumber dari segala ilmu pengetahuan dan hanya atas rahmat dan izin-Nya tesis ini dapat terselesaikan.

3. Ucapan terimakasih kepada orang tua tercinta, Ayahanda, Ibunda, Istri, Anak serta saudara-saudaraku yang senantiasa memberikan doa, nasehat, dukungan, dan semangat dalam penyelesaian pra tesis ini
4. Bapak-Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang selama ini telah banyak memberikan pelajaran dan pandangan baru selama masa perkuliahan.
5. Para teman-teman yang selalu mendukung dan membantu peneliti dalam penulisan penelitian ini.
6. Serta semua pihak yang telah membantu dalam penulisan penelitian ini hingga terselesaikannya dengan baik yang tak sempat disebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan penelitian ini. Peneliti berharap semoga tesis ini menjadi suatu karya yang berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, 17 Juli 2024

Penulis



Bagastian Adi Sindhupatty
NIM. 20402300102

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iv
LEMBAR PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
Tabel 1.1.....	3
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 <i>Work Life Balance</i>	7
2.1.1.1 Indikator <i>Work Life Balance</i>	9
2.1.2 Kepuasan Kerja	11
2.1.2.1 Indikator Kepuasan Kerja	14
2.1.3 Retensi Karyawan	14
2.1.3.1 Indikator Retensi Karyawan	16
2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	16
2.2.1 Hubungan <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja	16
2.2.2 Hubungan <i>Work Life Balance</i> terhadap Retensi Karyawan.....	17
2.2.3 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan	18
2.3 Model Empirik Penelitian.....	18
BAB III.....	19
METODOLOGI PENELITIAN.....	19
3.1 Jenis Penelitian	19
3.2 Populasi dan Sampel	19

3.2.1	Populasi	19
3.2.2	Sampel.....	20
3.3	Jenis Data dan Pengumpulan data	21
3.3.1	Sumber Data.....	21
3.3.2	Metode Pengumpulan data.....	22
3.4	Variabel dan Indikator.....	22
3.5	Metode Analisis Data	24
3.6	Metode Pengelolaan Data.....	24
3.7	Metode Analisis Data	25
3.7.2	Analysis Inner Model	25
BAB IV	27
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		27
4.1.	Gambaran Umum Responden.....	27
4.2.	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	28
4.2.1	Deskripsi Variabel <i>Work Life Balance</i>	29
4.2.2	Deskripsi Variabel <i>Kepuasan Kerja</i>	30
4.2.3	Deskripsi Variabel <i>Retensi Karyawan</i>	31
4.3.	Analisis Data	33
4.3.1.	Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	33
a.	Hasil Uji Hipotesis 1	46
b.	Hasil Uji Hipotesis 2	46
c.	Hasil Uji Hipotesis 3	47
4.4.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	47
4.4.1.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Kepuasan Kerja</i>	47
4.4.2.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> berpengaruh terhadap <i>Retensi Karyawan</i>	48
4.4.3.	Pengaruh <i>Kepuasan Kerja</i> berpengaruh terhadap <i>Retensi Karyawan</i> ...	50
BAB V	52
PENUTUP.....		52
5.1.	Simpulan.....	52
5.2.	Implikasi Teoritis.....	53
5.3.	Implikasi Manajerial.....	54
5.4.	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	55
DAFTAR PUSTAKA		56
LAMPIRAN.....		63

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data <i>Turnover</i> Karyawan PT. Trans Dana Profitri (TDP) Jawa Tengah....	3
Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Indikator.....	23
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data Primer	27
Tabel 4.2 Demografi Responden.....	28
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif E Service Quality (ESQ).....	28
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Customer Satisfaction (CS)	29
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Company Image (CI).....	30
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Repurchase Intention (RI)	32
Tabel 4.11 Nilai Outer Loadings	34
Tabel 4.12 Nilai AVE.....	36
Tabel 4.13 Internal Consistency Reliability.....	37
Tabel 4.14 Fornell Larcker (Nilai Korelasi)	38
Tabel 4.15 Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan	38
Tabel 4.16 Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)	39
Tabel 4.17 Coefficient of Determination (R- square).....	40
Tabel 4.18 Effect Size (F- square)	41
Tabel 4.19 Predictive Relevance (Q- square)	43
Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis.....	45
Tabel 4.21 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis.....	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian Teoretis	18
Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran	33
Gambar 4.2 Hasil Blindfolding	42



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Kuesioner Penelitian	63
Lampiran 2 . Tabulasi Data.....	66
Lampiran 3. Output Smart PLS.....	68



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia pada hakikatnya adalah individu-individu yang bekerja untuk suatu organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan tujuan organisasi. Kualitas sumber daya manusia pada suatu organisasi sangatlah penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Selain itu, sumber daya manusia harus menjadi prioritas utama agar dapat dikelola dengan baik dari segi kompetensi maupun ketersediaannya (Apriliana & Nawangsari, 2021).

Semua orang yang bekerja pada umumnya menginginkan didapatkannya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan mereka. Bahkan dalam laman berita Kompas oleh Prasetyo (2023) dikatakan bahwa perusahaan yang menawarkan keseimbangan dalam bekerja dengan kehidupan personal adalah menjadi prioritas utama karyawan dalam memilih tempat bekerja. Dilansir dari Nusa.id (2022), *work life balance* merupakan istilah yang mengarah pada tingkat prioritas antara kehidupan pribadi dan kehidupan profesional seseorang serta tingkat aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan orang tersebut di rumah. Organisasi yang menciptakan keseimbangan kehidupan bekerja akan meningkatkan dukungan mental yang positif bagi karyawan, dan karyawan akan cenderung merasa bahagia.

Dalam tulisan Morgan (BBC Indonesia, 2023), saat ini pekerja modern melihat keseimbangan dalam bekerja itu sebagai kapasitas untuk menyesuaikan pekerjaan dengan daftar prioritas individu mereka sendiri. Pekerja lah yang menentukan apa arti keseimbangan bagi mereka, bukan perusahaan. Survei terbaru

dari *Jobstreet* menyebut bahwa *work life balance* menjadi pertimbangan mayoritas pencari kerja di Asia Tenggara dan Hongkong dan sebagai prioritas utama memilih pekerjaan. Angka ini bahkan mencapai 71%, seperti dilansir dari *Tempo.co*. Di Indonesia sendiri, sebanyak 43% responden mengatakan bahwa *work life balance* menjadi prioritas utama dalam memilih pekerjaan.

Istilah **retensi karyawan** merupakan suatu istilah yang digunakan dalam manajemen bisnis yang menggambarkan upaya suatu perusahaan dalam mempertahankan karyawannya saat ini (N Krishnamoorthy & Ambreen Aisha, 2022). **Retensi karyawan** yang efektif merupakan suatu upaya sistematis yang dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang mampu mendorong karyawan saat ini untuk tetap bekerja dengan menerapkan kebijakan dan praktik perusahaan guna untuk memenuhi kebutuhan mereka yang beragam (Krishnamoorthy & Aisha, 2022). Selanjutnya Krishnamoorthy & Aisha (2022) juga mengatakan bahwa perusahaan yang mampu menerapkan retensi karyawan yang efektif akan mampu meningkatkan produktivitas dan mampu menekan biaya perputaran karyawan, yang meliputi biaya perekrutan, dan biaya pelatihan. Sehingga dengan menerapkan retensi karyawan yang efektif perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang berbakat.

Terdapat faktor penentu retensi karyawan yang dapat dipengaruhi oleh *work life balance* (Sinaga & Sijabat, 2022). Pembaharuan dalam dunia teknologi yang dialami saat ini menjadikan pengetahuan dan keterampilan karyawan menjadi lebih penting bagi perusahaan dan karyawan dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia yang dibutuhkan di dunia kerja (Presbitero et al., 2016). Kabungaidze et

al. (2013) berpendapat bahwa pelatihan memiliki pengaruh keberhasilan dalam upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan potensial.

Faktor lain yang berkorelasi terhadap retensi karyawan juga dikarenakan oleh **kepuasan kerja** yang dirasakan oleh karyawan. Variabel **kepuasan kerja** merupakan salah satu komponen penting dari retensi karyawan dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi, di mana kepuasan kerja dapat dicapai dengan membuat karyawan merasa nyaman secara fisik maupun psikologis (Wayan et al., 2022).

PT. Trans Dana Profitri (TDP) adalah sebuah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang jasa pasokan barang dan jasa, transportasi barang berharga serta perdagangan umum. Pada tahun 2009 TDP melakukan ekspansi di bidang jasa Security Services, Cleaning Services dan Supporting Services. Perusahaan ini dikelola oleh para manager yang sangat memahami & menguasai bidang pekerjaannya, serta didukung oleh pengurus perusahaan yang merupakan tenaga profesional berbasis pada pengalaman dan jaringan bisnis yang signifikan di lingkungan usaha domestic maupun internasional. Berikut adalah data turnover karyawan pada survey awal di PT. Trans Dana Profitri (TDP) Jawa Tengah

Tabel 1.1

Data Turnover Karyawan PT. Trans Dana Profitri (TDP) Jawa Tengah

Tahun	Jumlah				Persentase (%)
	Karyawan Awal	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Akhir	
2021	180	-	-	180	-
2022	180	9	10	179	5,56%
2023	180	15	16	180	8,89%

Sumber : HRD PT. Trans Dana Profitri (TDP) Jawa Tengah 2023

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat dalam 3 tahun terakhir *turnover* karyawan keseluruhan sales pada PT. Trans Dana Profitri (TDP) telah terjadi peningkatan pada tahun 2021 ke 2022 yang dapat dipersentasekan 5,56% dan dari tahun 2022 ke 2023 dengan nilai persentase 8,89%. Jumlah tersebut adalah jumlah keseluruhan karyawan yang mengundurkan diri baik secara sukarela maupun tidak sukarela. Sehingga hal ini harus diperhatikan karena akan berdampak buruk bagi perusahaan.

Peningkatan *turnover* pada karyawan sales PT. Trans Dana Profitri (TDP) kerap terjadi. Robbins (1996) menjelaskan bahwa *turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). Banyak hal yang menjadi penyebab adanya *turnover* di perusahaan yaitu, pekerjaan yang dirasa memberatkan, tuntutan perusahaan yang sering mustahil untuk dipenuhi dan ketidakpuasan dalam pekerjaannya. Upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya tersebut agar tidak mengalami *turnover* adalah dengan cara memelihara kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wasposito dkk (2013) semakin rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga memunculkan pemikiran mereka untuk meninggalkan pekerjaannya.

Research gap pada penelitian ini adalah *Work Life Balance* terhadap retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan (Nurmalitasari, 2021). Sedangkan penelitian Penelitian (Hassan et al., 2022) mengatakan *Work Life Balance* tidak berpengaruh terhadap Retensi Karyawan.

Solusi Gap dimasukkan variabel baru yaitu Kepuasan Kerja. Berdasarkan inkonsistensi hasil dari penelitian terdahulu dan fenomena gap, penelitian ini

menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. Al-sharafi et al. (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi prediktor kuat dalam memengaruhi retensi karyawan. Dalam rangka terwujudnya tujuan perusahaan yaitu tercapainya retensi karyawan sangat diperlukan kepuasan kerja dari karyawan (Ghafoor, 2012). Kepuasan kerja ditambahkan sebagai variabel pemediasi diharapkan dapat memberikan pembaharuan pada hasil penelitian dan dapat memprediksi pengaruhnya yang paling besar antara *work life balance*, kepuasan kerja dalam meningkatkan retensi karyawan.

Berdasarkan pada *research gap* yang diperoleh beserta adanya perbedaan pada hasil analisis penelitian terdahulu maka peneliti memasukan variabel kepuasan kerja sebagai solusi inkonsistenan dalam *research gap* tersebut. sehingga judul yang ditetapkan pada penelitian ini adalah “Peningkatan Retensi Karyawan Melalui *Work Life Balance* Dimediasi Kepuasan Kerja”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan *research gap* diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Peningkatan Retensi Karyawan Melalui *Work Life Balance* Dimediasi Kepuasan Kerja. PT Trans Dana Profitri di Semarang, sedangkan pertanyaan pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini diajukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan antara lain:

- 1) Mengetahui adanya pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja
- 2) Mengetahui adanya pengaruh *work life balance* terhadap retensi karyawan
- 3) Mengetahui adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dijabarkan menjadi manfaat teoritis dan praktis, berikut uraiannya.

1. Manfaat Praktis

Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya meningkatkan retensi karyawan.

2. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan pendidikan ataupun referensi dan pengetahuan bagi peneliti yang melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Work Life Balance*

Kebijakan keseimbangan kehidupan kerja Keseimbangan kehidupan kerja dapat diartikan sebagai keselarasan atau keseimbangan antara ranah pekerjaan dan kehidupan pribadi (Chang et al., 2010; Kelliher et al., 2019; Parkers and Langford, 2008). Aspek domain non-kerja telah diidentifikasi oleh banyak penulis (Gurvis dan Patterson, 2005; Keeney dkk., 2013; Kirchmeyer, 1992; Padma dan Reddy, 2013; Voydanoff, 2001; Warren, 2004; Wickham dan Parker, 2007). Jika terjadi keseimbangan antara seseorang yang bekerja dan tidak bekerja domain tidak dipertahankan, hal ini dapat menyebabkan tingkat stres yang lebih tinggi, berkurangnya kepuasan kerja, atau bahkan sindrom kelelahan (Bouwmeester et al., 2020). Namun, rasio optimal antara keduanya dua domain bervariasi dari orang ke orang (Struges, 2012). Kebijakan keseimbangan kehidupan kerja adalah langkah-langkah yang tidak secara langsung berdampak pada tempat kerja, namun meningkatkan kemampuan karyawan untuk menggabungkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya (Bloom et al., 2011). Itu literatur juga cenderung menggunakan istilah alternatif untuk merujuk pada kebijakan keseimbangan kehidupan kerja. Frasa keseimbangan kehidupan kerja dapat digantikan dengan keseimbangan keluarga (Ngo et al., 2009) atau pekerjaan-keluarga keseimbangan (Chang et al., 2010). Istilah alternatif untuk kebijakan adalah program, praktik, atau dukungan (Ali dan French, 2019; Martinez-Le on et al., 2019). Sekitar 100 berbeda

Kebijakan WLB telah dijelaskan dalam literatur (Martinez-Le on et al., 2019). Mereka bisa menjadi dibagi menjadi beberapa kategori, ruang lingkup, dan nama yang berbeda-beda dari satu penulis ke penulis lainnya. Meskipun demikian, terdapat kesepakatan umum mengenai tiga kategori besar (lihat Tabel 1). Daverth dkk. (2016) menambahkan kategori keempat: budaya kehidupan kerja terkait dengan fakta yang dimiliki setiap organisasi harapan bersama tertentu mengenai jam kerja dan non-kerja karyawan (Bouwmeester dkk., 2020; Pasamar, 2020).

Setiap individu mempunyai peran sekaligus dalam kehidupannya, baik yang berkaitan dengan pekerjaan, keluarga maupun peran bagi dirinya sendiri. *Work Life Balance* dapat dipahami sebagai kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja dan kehidupan rumah tanpa adanya konflik diantara keduanya. Dimana konsep ini melakukan berbagai usaha untuk menyeimbangkan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi. Implikasi dari konsep *Work Life Balance* ini bukanlah pekerjaan yang datang dari dalam organisasi saja akan tetapi hasil akumulasi dari semua aktivitas baik di dalam maupun di luar organisasi.

Work Life Balance dapat dipahami sebagai kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja dan kehidupan rumah tanpa adanya konflik diantara keduanya. Dimana konsep ini melakukan berbagai usaha untuk menyeimbangkan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi. Implikasi dari *Work Life Balance* ini bukanlah pekerjaan yang datang dari dalam organisasi saja akan tetapi hasil akumulasi dari semua aktivitas baik di dalam maupun di luar organisasi. Menurut Hudson dalam (Ni Putu & Rina 2021) mendefinisikan *Work Life Balance* sebagai tingkat partisipasi yang memuaskan antara berbagai peran dalam kehidupan

seseorang, dengan berfokus pada pekerjaan dan kehidupan pribadi masing-masing individu.

Yang dapat diartikan bahwa, *Work Life Balance* adalah keadaan keseimbangan yang nyaman antara domain *Work dan Life* yang dicapai oleh individu. Artinya tuntutan dalam bekerja tidak boleh dibebani oleh kemampuan individu untuk memuaskan kehidupan pribadinya di luar lingkungan kerja atau sebaliknya. Berdasarkan beberapa pengertian para ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa, kehidupan karyawan dapat menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Work Life Balance

Menurut Utami dan Yuniarti dalam (Shinta, 2020) ada beberapa faktor pendorong *Work Life Balance*, yaitu:

1. Nilai *comfort* Kenyamanan membuat seseorang lebih memilih dengan apa yang dilakukan setiap hari dan membuat seseorang dapat mengatasi konflik yang terjadi.
2. Nilai *religious* Dengan cara yakin kepada Tuhan. Seseorang akan mampu untuk melakukan refleksi diri dan menerima kondisi.
3. Nilai *achievement* Seseorang dapat memanfaatkan pengetahuannya untuk dapat membantu dan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari dengan fleksibel.

2.1.1.1 Indikator Work Life Balance

Hubungan antara kebijakan kehidupan kerja dan kinerja organisasi. Beberapa teori menyatakan adanya hubungan positif antara kebijakan kehidupan kerja dan kinerja keuangan organisasi, yang paling banyak dikutip adalah teori pertukaran

sosial. Authors by Daverth et al. (2016), Ryan and Kossek (2008), Bouwmeester et al. (2020), McCarthy et al. (2010), Yuile et al. (2012), Klindzic and Maric (2019), Arthur and Cook (2004)

a. Flexible working arrangements

- Flexible working hours
- Job sharing
- Part-time work
- Extended holiday hours
- Working from home

b. Childcare opportunities

- Corporate kindergarten
- Financial support

c. Work-life support

- Skill development
- Service vouchers
- Monetary compensation
- Employee assistance programmes

d. Work-life culture

- Corporate culture supporting work-life balance



2.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan sikap umum yang positif atau negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasi dan terkait dengan harapan karyawan serta perbandingan eksternal (Locke, 1976; Cranny et al., 1992; Saari dan Judge, 2004). Kualitas pekerjaan secara keseluruhan diukur karena kepuasan kerja, atau evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, dianggap sebagai dimensi penting kesejahteraan karyawan (Clark, 2015). Kepuasan kerja juga demikian dianggap sebagai salah satu faktor hasil utama ketika mempelajari pengaruh sumber daya manusia praktik manajemen (HRM) pada karyawan (Nishii et al., 2008; Wu dan Chaturvedi, 2009; White dan Bryson, 2013; Hauret et al., 2022). Telah ditetapkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi niat berpindah dan merupakan prediktor penting kepuasan hidup (Judge dan Watanabe, 1993; Argyle, 2001). Selanjutnya kepuasan kerja dan ukuran karyawan lainnya. Sikap ini mempunyai konsekuensi ekonomi, karena produktivitas lebih tinggi di tempat kerja yang sikap karyawan lebih positif (Brockerman dan Ilmakunnas, 2012; Oswald et al., 2015). Sebuah studi longitudinal berbasis organisasi di Finlandia menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkat menyebabkan peningkatan nilai tambah per jam kerja (Brockerman dan Ilmakunnas, 2012). Baru baru ini studi (Einarsdottir et al., 2019) tidak menemukan perbedaan kepuasan kerja antara karyawan dan manajer, yang mungkin saja terjadi dijelaskan oleh sifat ahli dari pekerjaan ini.

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencanaan, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan

yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Sikap-sikap karyawan dikenal kepuasan kerja, stres dan prestasinya yang ditimbulkan oleh pekerjaan, peralatan, lingkungan, kebutuhan dan sebagainya. Sikap kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Kepuasan kerja dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Handoko dalam buku Edy Sutrisno (2020) kepuasan kerja dinyatakan bahwa keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka titik kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Tiffin dalam buku Edy Sutrisno (2020) kepuasan kerja dinyatakan bahwa berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, satu hasil kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai atau karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.

2.1.2.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer dalam buku Edy Sutrisno (2020) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dinyatakan bahwa :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu titik sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam pekerjaan.

9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengarkan memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jembatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.2.1 Indikator Kepuasan Kerja

Empat item dengan pernyataan positif/negatif digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Tiga pertanyaan digunakan dari Judge et al. (2001), dan yang keempat ditambahkan untuk disertakan pengukuran kepuasan kerja secara keseluruhan. Item yang disertakan adalah

- (1) Hampir setiap hari saya antusias dengan pekerjaan saya;
- (2) Saya benar-benar menikmati pekerjaan saya;
- (3) Saya menganggap pekerjaan saya cukup tidak menyenangkan (skala terbalik R 5 digunakan); dan
- (4) Secara keseluruhan, saya merasa cukup puas dengan pekerjaan saya saat ini

2.1.3 Retensi Karyawan

Retensi karyawan memainkan peran penting dalam industri konstruksi karena proyek ini melibatkan banyak kompleksitas dan masalah dari berbagai faktor (Park et al., 2021). Msengeti and Obwogi (2015) menemukan bahwa gaji finansial dan kompensasi memiliki dampak signifikan terhadap retensi karyawan.

Selain itu, karakteristik pribadi menjadi salah satu faktor penentu retensi karyawan. Pan et al. (2021) menyatakan bahwa lebih banyak pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan loyalitas, yang mengarah pada retensi karyawan. Namun, dukungan berikut ini dapat mengurangi retensi karyawan karena karyawan akan memiliki lebih banyak keterampilan dan lebih percaya diri dalam mencari pekerjaan baru (Haines et al., 2010). Mukuna (2019) ditemukan dalam penelitian bahwa pengembangan staf dapat meningkatkan retensi karyawan. Pan et al. (2021) menemukan bahwa kinerja pekerjaan secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan. Cyriac and Baskaran (2020) mengklaim bahwa salah satu penyebab utama pergantian karyawan adalah retensi non-moneter yang buruk. Para penulis mendefinisikan retensi karyawan sebagai upaya pemberi kerja untuk menciptakan lingkungan yang meyakinkan karyawan saat ini untuk tetap berada di organisasi.

Ketika perusahaan memiliki permasalahan dalam *turnover* karyawan yang tinggi, maka yang perlu dilakukan adalah meretensi karyawan. Retensi karyawan mengacu pada jumlah karyawan yang bekerja di sebuah organisasi dalam periode waktu yang ditentukan (Pratiwi et al., 2020). Retensi sangat besar kaitannya dengan perputaran masuk dan keluarnya karyawan dalam Perusahaan. Retensi karyawan tidak hanya berfungsi untuk menjaga keberadaan karyawan berkualitas baik agar tetap bekerja di perusahaan, melainkan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan (Sukmadewi & Dewi, 2020).

Retensi karyawan merupakan langkah yang atau kebijakan yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan karena dapat meningkatkan perkembangan organisasi (Sawaneh & Kamara, 2019). Kesimpulan secara garis besar dari retensi karyawan adalah suatu konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada

upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan mereka di organisasi tersebut untuk waktu yang lama demi mengurangi tingkat keluar-masuk atau turnover yang besar, dan meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi. Retensi tidak hanya mencakup upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi, tetapi juga mencakup upaya untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan. Selain itu retensi karyawan menjadi sangat penting karena perusahaan dapat menghemat biaya yang besar jika dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpengalaman dalam periode waktu yang panjang. Selain itu, perusahaan yang memiliki karyawan yang loyal dapat meningkatkan reputasi mereka di kalangan karyawan dan di mata publik secara umum.

2.1.3.1 Indikator Retensi Karyawan

Indikator Retensi Karyawan menurut Kaewnaknaew et al. (2022) :

- 1) Gaji dan tunjangan di perusahaan adil untuk semua orang
- 2) Pekerjaan di perusahaan cocok dengan keterampilan setiap orang
- 3) Kondisi kerja di perusahaan memenuhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan
- 4) Perusahaan menghindari karyawan yang bekerja lebih keras dari kemampuannya, yang dapat menyebabkan stres

2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Hubungan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

(Pratama & Setiadi, 2021) Menurut penelitian mereka menyimpulkan bahwa pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh gangguan kehidupan pribadi melalui pekerjaan, kenaikan dalam kehidupan kerja,

serta kenaikan kehidupan pribadi. Diharapkan para startup mampu mengaplikasikan kebijakan dari work-life balance untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H1 : *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.2.2 Hubungan *Work Life Balance* terhadap Retensi Karyawan

Penelitian Widiani & Mas'ud (2023) dan Andriyani, (2023) *Work Life Balance* merupakan prediktor retensi karyawan di suatu organisasi. Keterkaitan *work life balance* dengan retensi karyawan dapat dilihat bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang sehat mendukung lingkungan kerja yang positif dan produktif dan memberi karyawan kesempatan untuk bertanggung jawab pada pekerjaan mereka sehingga tercapainya loyalitas untuk tetap bertahan di suatu Perusahaan. *Work life balance* berpengaruh positif dengan retensi karena karyawan menganggap bahwa perusahaan peduli dalam mengatasi konflik atas tuntutan kerja dengan kehidupan. Semakin bahagia karyawan dalam menjalani kehidupan maka semakin tinggi semangat dalam menjalankan pekerjaan sehingga memiliki niat yang lebih rendah untuk pindah.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H2 : *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

2.2.3 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

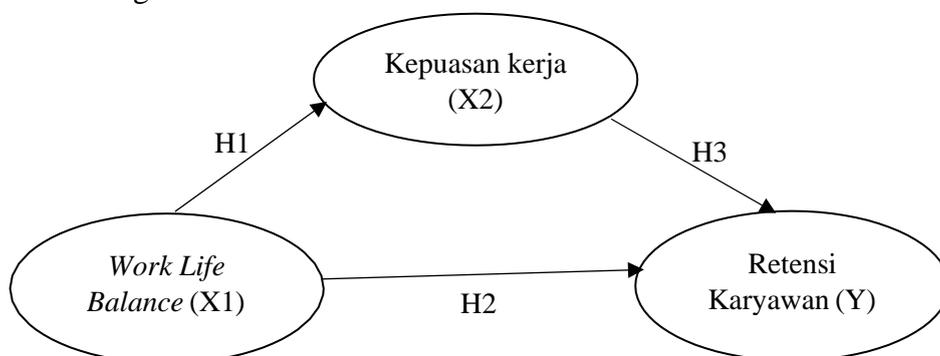
Penelitian Nasim, (2023), Widiani & Mas'ud, (2023), Rismayanti, dkk (2023) menghasilkan temuan kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hal tersebut artinya hipotesis yang dibuat peneliti disetujui dan ada dampak positive dan significant pada variable Kepuasan Kerja terhadap Retensi karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi juga berperan dalam meningkatkan retensi karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan terlibat sepenuhnya, mereka cenderung lebih cenderung untuk tetap tinggal dalam organisasi dan berkontribusi secara aktif terhadap kesuksesan perusahaan. Artinya terdapat hubungan yang kuat dan positif antara kepuasan kerja dengan retensi karyawan.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

2.3 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka gambar kerangka pikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Variabel penelitian ini merupakan variabel independen yaitu *Work Life Balance* (X1), dan kepuasan kerja (X2), dan variabel *dependent* yaitu retensi karyawan (Y). Masing-masing adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung kecuali diukur oleh satu atau lebih variabel. Setiap indikator terdiri dari beberapa poin yang dijelaskan oleh pertanyaan dari alat penelitian. Strategi penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal/asosiatif. Sungiyono (2018) menegaskan bahwa kausalitas adalah hubungan sebab akibat dengan variabel independen dan dependen. Asosiatif adalah masalah penelitian yang menanyakan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini, keduanya menentukan pengaruh atau hubungan variabel yang mempengaruhi hubungan sebab akibat pada objek penelitian antara *Work Life Balance* (X1), dan kepuasan kerja (X2), dan retensi karyawan (Y)

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Mengacu pada Sugiyono (2013) populasi diartikan sebagai area yang menjadi generalisasi dari berbagai hal atau orang dengan kualitas serta ciri yang ditentukan

pihak peneliti untuk dikaji serta dirumuskan kesimpulan darinya. yang dipakai yakni **seluruh karyawan PT Trans Dana Profitri di Semarang yang berjumlah 63 orang.**

3.2.2 Sampel

Menurut Sugniyono (2018:81) sampel adalah bagian dari keseluruhan populasi dan karakteristik populasi yang menjadi sumber data penelitian. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode simple random. Menurut Sugiyono (2018), Teknik simple random adalah teknik pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Sampel dalam penelitian ini sebagai karyawan di perusahaan yang diteliti oleh peneliti yaitu **PT Trans Dana Profitri di Semarang.**

Ukuran sampel ditentukan menurut ketentuan Slovin. Adapun metode sampling yang digunakan dalam riset tersebut adalah:

Keterangan: n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

e = tingkat kesalahan dalam persen untuk toleransi ketidakteelitian dalam menentukan banyaknya responden.

Adapun hasil perhitungan dalam menentukan responden peneliti ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{63}{1 + 63 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{63}{1 + 0,1575}$$

$$n = \frac{63}{1,1575}$$

$$= 54,42 = 55 \text{ (dibulatkan)}$$

3.3 Jenis Data dan Pengumpulan data

3.3.1 Sumber Data

3.3.1.1 Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang menyampaikan data secara langsung kepada pengumpul data Sugiyono (2018). Data primer adalah jenis data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber utamanya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang disebar dan diisi oleh responden yang telah ditentukan. Data primer ini meliputi tanggapan responden terhadap *Work Life Balance*, dan kepuasan kerja, dan retensi karyawan pada PT **Trans Dana Profitri di Semarang**.

3.3.1.2 Data Sekunder

Sugiyono (2018:213) berpendapat bahwa data sekunder merupakan sumber informasi yang tidak secara langsung memberikan informasi kepada pengumpul data. Data sekunder dapat diperoleh dari literatur, buku atau dokumen perusahaan. Data sekunder berfungsi sebagai bahan referensi ketika mengembangkan teori tentang subjek penelitian. Salah satu acuan informasi perusahaan mengenai ruang lingkup informasi masuk dan keluar serta fenomena retensi karyawan sesuai tabel

3.3.2 Metode Pengumpulan data

Menurut Sugiyono (2018:142) kuesioner atau angket adalah teknik pengumpulan data yang berisi pertanyaan tertutup atau terbuka atau pernyataan tertulis yang diajukan kepada responden untuk dijawab. Menurut Sugiyono (2018:93) Skala Likert mengukur pendapat, sikap dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial. Berdasarkan skala likert, jawaban setiap kuesioner memiliki bobot skor sesuai dengan tabel berikut:

Tabel 3. 1 Skala Model Likert

Jawaban	Kode	Bobot Skor
Sangat setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu – ragu	RG	3
Tidak setuju	TS	2
Sangat tidak setuju	STS	1

Sumber : Sugiyono (2018:94)

3.4 Variabel dan Indikator

Menurut Sugiyono (2018:38) variabel adalah atribut atau sifat atau karakteristik atau nilai suatu objek atau kegiatan yang mempunyai ciri khas tersendiri yang ditentukan oleh peneliti yang diselidiki dan ditarik kesimpulannya. Berdasarkan rumusan masalah yang dianalisis dalam penelitian ini dan rumusan hipotesis. Variabel dalam penelitian ini adalah *Work Life Balance* (X1), dan kepuasan kerja (X2), dan retensi karyawan (Y).

Menurut Sugiyono (2018:40) variabel mediasi adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independent dan variabel dependen

dan menjadi hubungan yang tidak langsung serta tidak diamati dan diukur.

Instrumen penelitian ini dikembangkan dari instrumen penelitian sebelumnya. Instrumen penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert yaitu mengukursikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap peristiwa tertentu. Variabel yang diukur diubah menjadi beberapa indikator. Indikator tersebut menjadi titik awal untuk menyusun instrumen berupa pernyataan kuesioner. Indikator yang digunakan untuk membuat survei dapat dilihat secara detail pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Work Life Balance dapat diartikan sebagai keselarasan atau keseimbangan antara ranah pekerjaan dan kehidupan pribadi	1) Flexible arrangements 2) Childcare opportunities 3) Work-life support 4) Work-life culture	Daverth et al. (2016), Ryan and Kossek (2008), Bouwmeester et al. (2020), McCarthy et al. (2010), Yuile et al. (2012), Klindzic and Maric (2019), Arthur and Cook (2004)
2	Kepuasan kerja mencerminkan sikap umum yang positif atau negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasi dan terkait dengan harapan karyawan serta perbandingan eksternal	(1) Hampir setiap hari saya bekerja dengan antusias; (2) Saya benar-benar menikmati pekerjaan saya; (3) Saya menganggap pekerjaan saya cukup tidak menyenangkan (4) Secara keseluruhan, saya merasa cukup puas dengan pekerjaan saya saat ini	Judge et al. (2001)
3	Retensi karyawan sebagai upaya pemberi kerja untuk menciptakan lingkungan yang meyakinkan karyawan saat ini untuk tetap berada di organisasi.	1) Gaji dan tunjangan di perusahaan adil untuk semua orang 2) Pekerjaan di perusahaan cocok dengan keterampilan setiap orang	Kaewnaknaew et al. (2022)

- 3) kerja di perusahaan memenuhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan
- 4) Perusahaan menghindari karyawan yang bekerja lebih keras dari kemampuannya, yang dapat menyebabkan stres

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

Persepsi responden menurut Widodo (2010) mengenai variabel yang diteliti menggunakan kriteria sebar 1,33. Oleh karena itu interpretasi nilai adalah sebagai berikut :

1,00 – 2,33 = rendah

2,34 – 3,66 = sedang

3,67 – 5,00 = tinggi

3.5 Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2018:147) analisis data adalah klasifikasi, tabulasi, penyajian dan perhitungan data yang diperoleh dari responden. Pada penelitian ini, *smart PLS* dengan metode *partial least square* (PLS) digunakan dalam pengelolaan data. Hal ini dilakukan untuk memungkinkan pengelolaan data statistik yang lebih cepat dan akurat.

3.6 Metode Pengelolaan Data

Pengelolaan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan metode *partial least square* (PLS) melalui program atau aplikasi komputer *smartPLS* 3.0.

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Outer Model

Outer model juga dikenal sebagai (*outer relation* ataupun *model measurement*), yang menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk memperhitungkan validitas dan reabilitas model. Pengujian dilakukan pada *outer model*:

3.7.1.1 Convergent Validity. Nilai *convergent validity* adalah nilai *loading faktor* pada variabel laten dengan indikator indikator. Nilai *loading faktor* > 0.7 dianggap valid dan masih dapat diterima.

3.7.1.2 Discriminant Validity. Nilai tersebut merupakan nilai *cross loading*, faktor yang bermanfaat untuk mengetahui apakah suatu konstruk mempunyai cukup diskriminan dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dimaksud, yang harus lebih besar dari nilai *loading* dengan konstruk lain. *Composite Reliability.* Data yang mempunyai *composite reliability* > 0.8 memiliki reliabilitas yang besar.

3.7.1.3 Average Variance Extracted (AVE).

Nilahi AVE yang diharapkan > 0.5.

3.7.1.4 Cronbach Alpha. Nilai ini diharapkan > 0.6 untuk semua konstruk.

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Untuk indikator formatif diladkukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikatnor formatif yaintu dengan *significance of weights*.

3.7.2 Analisis Inner Model

Inner model adalah spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural*

model), juga dikenal sebagai *inner relation*, yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Model struktural dievaluasi dengan memakai *R-square* untuk konstruk dependen, *stone-Geisser Q-square test* untuk predictive relevance serta uji t dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Berikut adalah prosedur pengujian model struktural yaitu:

3.7.2.1 Uji kecocokan model

Uji model fit ini digunakan untuk mengetahui suatu model memiliki kecocokan dengan data. Pada uji kecocokan model terdapat tiga indeks pengujian, yaitu *Average Path Coefisient (APC)*, *Average R-Square (ARS)* dan *Average Varians Factor (AnVIF)*. APC dan ARS diterima dengan syarat p-value <0,05 dan AVIF lebih kecil dari 5.

3.7.2.2 Koefisien determinasi (R^2)

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Nilai R^2 0.67 besar atau kuat, 0.33 moderat atau sedang, sedangkan 0.19 lemah (Ghozali:2014).

3.7.2.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitiawn inni adalah sebesar 5%. Jika tingkat signifiknasi yang dipilih adalah 5% maka tingnkat signifikansi atau tingkat kepercayaan 0,05 untuk menolak hipotesis. Pengambilan keputusan didasarkan pada hal-hal berikut:

Ho ditolak, jika Signifikasi $t < 0.05$

Ho diterima, jika Signifikasi $t \geq 0.05$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan **PT Trans Dana Profitri di Semarang** sebanyak 55 responden. Penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner secara tidak langsung dengan melalui *google form* kepada seluruh karyawan dan membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul sebanyak 100 persen. Kuesioner dibagikan kepada 55 responden. Semua hasil kuesioner memenuhi kriteria sebanyak 55 atau 100 persen, yang selanjutnya dapat diuji dan di analisis. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4. 1. Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	55	
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0	0%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	55	100%
Penyebaran Kuesioner PT Trans Dana Profitri di Semarang.	55	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang dibagikan sebanyak 55. Semua kuesioner memenuhi kriteria sebagai responden dengan tingkat pengembalian 100 persen. Demografi responden dalam penelitian ini antara lain: gender, usia, dan pendidikan terakhir penyebaran kuesioner. Tabulasi demografi disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4. 2. Demografi Responden

Keterangan	Total	Presentase
Jumlah Sampel	55	100%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	51	93 %
Perempuan	4	7 %
Usia		
18-28 tahun	18	33%
29-39 tahun	26	47%
40-50 tahun	8	15%
51-61 tahun	3	5%
Lama Bekerja		
5 bulan-12 bulan	14	25%
2-5 tahun	18	33%
6-10 tahun	18	33%
> 11 tahun	5	9%
Pendidikan		
SMA	43	78%
D3	2	3,7%
S1	10	18%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.2 di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 51% lebih banyak dibanding dengan responden perempuan sebanyak 4%. Sebagian responden berumur antara 18 sampai 28 tahun sebanyak 18 (33%), usia responden 29-39 tahun sebanyak 26 (47%), usia 40-50 tahun sebanyak 8 (15%), usia responden 51-61 tahun sebanyak 3 (5%).

Dan karyawan yang memiliki waktu dengan lama bekerja 5 bulan-12 sebanyak 14 (25%), lama bekerja 2-5 tahun sebanyak 18 (33%), lama bekerja 6-10 tahun sebanyak 18 (33%), >11 tahun 5 (9%).

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Penelitian pada responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut :

- Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5
- Interval = (Nilai Maksimal – Nilai Minimal) / (Jumlah Kelas) = (5 – 1) / 5
= 0,8

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel

sebagai berikut:

1. 1,00 – 1,8 = Rendah
2. 1,9 – 2,7 = Rendah
3. 2,8 – 3,6 = Sedang
4. 3,7 – 4,5 = Tinggi
5. 4,6 - 5,00 = Tinggi

4.2.1 Deskripsi Variabel *Work Life Balance*

Work Life Balance memiliki 4 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.3.

Hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. 3. Statistik Deskriptif *Work Life Balance* (WLB)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
WLB.1	<i>Flexible working arrangement</i>	3,564	Sedang
WLB.2	<i>Childcare opportunities</i>	3,164	Sedang
WLB.3	<i>Work-life support</i>	4,018	Tinggi
WLB.4	<i>Work-life culture</i>	3,909	Tinggi
Rata-rata total		3,7	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata total *work life balance* memiliki score 3,7 yang artinya responden dalam penelitian ini merpersepsikan bahwa *work life balance* yang dirasakan oleh karyawan sudah tinggi.

Penilaian tertinggi pada indikator WLB.3 yaitu “*work life suport*”. Dengan rata-rata mean sebesar 4,018. Hasil ini menunjukkan responden mempersepsikan bahwa yang sering terjadi atau dirasakan adalah *work life support* artinya kehidupan kerja harus ada support yang menyertai karyawan agar semangat dalam bekerja.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator WLB.2 yaitu “*Childcare opportunities*”. Dengan rata-rata mean sebesar 3,164. Hasil ini menunjukkan bahwa *Childcare opportunities* kurang atau dipersepsikan kurang dirasakan baik pada karyawan itu kurang efektif. Tempat penitipan anak sebaiknya ada agar memudahkan karyawan yang memiliki anak dapat menitipkan di tempat yang baik dan tidak membuat karyawan kepikiran karena anaknya yang masih kecil dan butuh untuk dititipkan.

4.2.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja memiliki 3 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.4. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel kepuasan kerja dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 4. Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja (KK)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KK.1	Hampir setiap hari saya antusias dengan pekerjaan saya;	4,055	Tinggi
KK.2	Saya benar-benar menikmati pekerjaan saya;	4,109	Tinggi
KK.3	Saya menganggap pekerjaan saya cukup tidak menyenangkan	2,000	Rendah
KK.4	Secara keseluruhan, saya merasa cukup puas dengan pekerjaan saya saat ini	3,709	Tinggi
	Rata-rata Total	3,46	Sedang

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata kepuasan kerja penelitian responden. dengan rata-rata total sebesar 3,46. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan perasaan suka terhadap pekerjaan yang ditekuninya itu dirasakan tinggi.

Penilaian tertinggi terdapat pada indikator KK.2 yaitu “Saya benar-benar menikmati pekerjaan saya; ”. Dengan rata-rata sebesar 4,019 Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan dapat menikmati pekerjaan tanpa ada rasa tertekan yang berlebihan sehingga dapat menikmati pekerjaan tersebut.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator KK.3 yaitu “Saya menganggap pekerjaan saya cukup tidak menyenangkan”. Dengan rata-rata sebesar 2,000. Artinya karyawan tidak merasa senang ketika di tempat kerja dan mendapatkan tugas pekerjaannya karena ada beberapa hal yang kurang, misalnya saja bosan denan pekerjaan tiap hari yang sama terus menerus dan bertahun tahun seperti itu. Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja.

4.2.3 Deskripsi Variabel *Retensi Karyawan*

Variabel *Retensi Karyawan* memiliki 4 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.5. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel *Retensi Karyawan* dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 5. Statistik Deskriptif Retensi Karyawan (RK)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
RK.1	Gaji dan tunjangan di perusahaan adil untuk semua orang	3,618	Tinggi
RK.2	Pekerjaan di perusahaan cocok dengan keterampilan setiap orang	3,491	Tinggi
RK.3	kerja di perusahaan memenuhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan	3,727	Tinggi
RK.4	Perusahaan menghindari karyawan yang bekerja lebih keras dari kemampuannya, yang dapat menyebabkan stres	3,127	Sedang
Rata-rata Total		3,490	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata retensi karyawan penelitian responden. dengan rata-rata total sebesar 3,490 Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi mempertahankan karyawan yang potensial dimiliki oleh organisasi dengan segala kemampuan yang dimiliki untuk tetap loyal kepada organisasi itu dirasa sudah tinggi di perusahaan.

Penilaian tertinggi terdapat pada indikator RK.3 yaitu kerja di perusahaan memenuhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Dengan rata-rata sebesar 3,727. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya pekerja mereka dapat menyeimbangkan kehidupan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator RK.4 yaitu “Perusahaan menghindari karyawan yang bekerja lebih keras dari kemampuannya, yang dapat menyebabkan stres”. Dengan rata-rata sebesar 3,127 artinya karyawan yang memiliki pekerjaan yang tinggi akan cepat merasa stres, jadi perusahaan menghindari karyawan yang bekerja keras melebihi kemampuannya itu dirasa kurang diterapkan pada perusahaan.

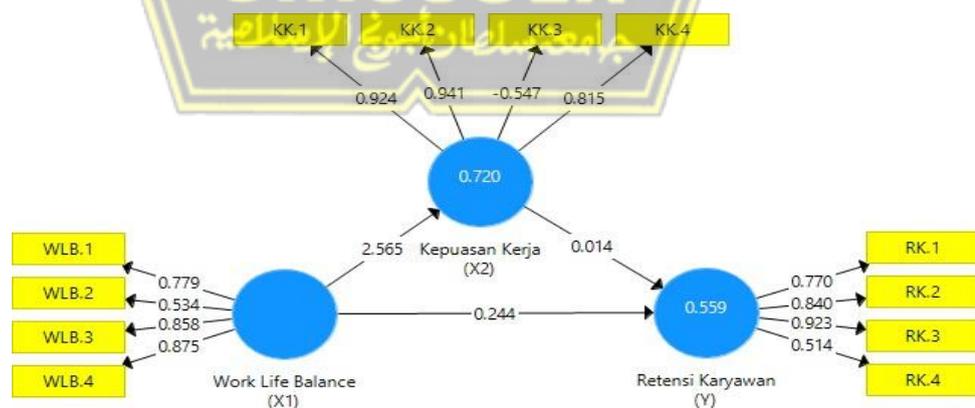
Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi terhadap peningkatan *retensi karyawan*.

4.3. Analisis Data

Analisis data dan pengujian model menggunakan PLS 3.0. Dalam analisis PLS menggunakan dua sub model pengukuran yaitu *Outer Model* yang digunakan untuk uji validitas dan uji realibilitas dan model pengukuran *Inner Model* yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis untuk uji prediksi.

4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten evaluasi *Outer Model* dengan menguji *Internal Consistency Reliability* (*cronbach alpha* dan *composite reliability*), *Convergent Validity* (indikator *reliability* dan AVE), dan *discriminant validity* (*Fonell Lacker*, *cross Loading*, dan HTMT).



Gambar 4.1
Pengujian Model Pengukuran

4.3.1.1. Convergent Validity

Ukuran refleksif individual dapat dikatakan berkorelasi jika nilai benar dari 0,40 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali dan Latan, 2015). Indikator dengan beban luar yang sangat rendah (di bawah 0,40) bagaimanapun harus selalu dihilangkan dari konstruk (Bagozzi, Yi, & Philipps, 1991 ; Hair et al., 2011). Dari hasil analisis model pengukuran di atas, diketahui bahwa tidak terdapat variabel yang nilai factor loadingnya $< 0,40$ dan nilai AVE di atas 0,50. Sehingga semua variabel sudah memenuhi *rule of thumb*.

Tabel 4. 11. Nilai Outer Loadings

	Kepuasan Kerja (X2)	Retensi Karyawan (Y)	Work Life Balance (X1)
KK.1	0,924		
KK.2	0,941		
KK.3	0,547		
KK.4	0,815		
RK.1		0,770	
RK.2		0,840	
RK.3		0,923	
RK.4		0,514	
WLB.1			0,779
WLB.2			0,534
WLB.3			0,858
WLB.4			0,875

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Pada variabel kepuasan kerja bahwa nilai *outer loadings* semua variabel $> 0,70$ ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings*

pada indikator kepuasan kerja dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya diatas 0,70. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel kepuasan kerja dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel *retensi karyawan* bahwa nilai *outer loadings* semua variabel $> 0,70$ ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator *retensi karyawan* dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya diatas 0,70. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel *retensi karyawan* dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel *work life balance* bahwa nilai *outer loadings* semua variabel $> 0,70$ ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel *work life balance* dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 4.11 menunjukkan nilai-nilai *outer loadings* dari semua variabel yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *outer loadings* $> 0,70$ sehingga semua variabel telah memenuhi kriteria pengukuran *outer loadings* yang dituliskan oleh Ghazali dan Latan (2015) dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

Tabel 4. 12. Nilai AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kepuasan Kerja (X2)	0,770	0,888	0,778	0,675
Retensi Karyawan (Y)	0,764	0,836	0,854	0,604
Work Life Balance (X1)	0,777	0,847	0,852	0,598

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel kepuasan kerja, retensi karyawan, *work life balance* menunjukkan $> 0,50$. Nilai AVE 0,50 atau lebih menunjukkan bahwa secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Dan sebaliknya jika nilai AVE $> 0,50$ menunjukkan bahwa rata-rata lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Dapat disimpulkan bahwa indikator dari variabel kepuasan kerja, retensi karyawan, *work life balance* adalah valid, maka nilai AVE $> 0,50$.

4.3.1.2. Internal Consistency Reliability

Langkah yang selanjutnya adalah dengan mengevaluasi nilai *outer loadings* dan AVE adalah dengan mengevaluasi *Internal Consistency Reliability* dengan cara melihat dari hasil *cronch's alpha* dan *composite reliability*. Secara khusus nilai-nilai keandalan *composite* 0,60 – 0,70. *Internal Consistency Reliability* menunjukkan nilai kriteria hasil interpretasi *Composite Reability* (CR) sama dengan *cronbac's alpha* yaitu $> 0,70$.

Tabel 4. 13. Internal Consistency Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kepuasan Kerja (X2)	0,770	0,888	0,778	0,675
Retensi Karyawan (Y)	0,764	0,836	0,854	0,604
Work Life Balance (X1)	0,777	0,847	0,852	0,598

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai dari semua variabel yang ada dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada variabel kepuasan kerja, retensi karyawan, *work life balance* menunjukkan nilai $> 0,70$. Suatu pengukuran dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

4.3.1.3. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity*, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait monotrait ratio of correlations*) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2016). Dalam *Fornell-Larcke*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT < 1 . Ukuran dalam menentukan *discriminant validity* adalah dengan cara melihat nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

Tabel 4. 14. Fornell Larcker (Nilai Korelasi)

	Kepuasan Kerja (X2)	Retensi Karyawan (Y)	Work Life Balance (X1)
Kepuasan Kerja (X2)	0,822		
Retensi Karyawan (Y)	0,672	0,777	
Work Life Balance (X1)	0,848	0,744	0,774

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 4.14 menunjukkan hasil dari *fornell-lacker* meyakinkan validitas diskriminan nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Nilai korelasi setiap variabel laten dapat dilihat pada tabel *fornell-lacker* dengan tanda kuning. Variabel kepuasan kerja dengan akar kuadrat AVE sebesar 0,822, variabel retensi karyawan memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,777, variabel *work life balance* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,774.

Tabel 4. 15. Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan

Variabel	Keterangan
Kepuasan kerja	Valid
Retensi karyawan	Valid
<i>Work life balance</i>	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil pemeriksaan dari variabel kepuasan kerja, retensi karyawan, *work life balance* memiliki validitas diskriminan yang valid.

Tabel 4. 16. *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)*

	Kepuasan Kerja (X2)	Retensi Karyawan (Y)	Work Life Balance (X1)
Kepuasan Kerja (X2)			
Retensi Karyawan (Y)	0,776		
Work Life Balance (X1)	0,991	0,891	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil nilai HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) per variabel menunjukkan nilai < 1 . Dapat disimpulkan bahwa pengukuran menggunakan dua metode yaitu *Fornell Larcker* dan HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) termasuk dalam kriteria valid dan memiliki nilai diskriminan yang baik.

4.3.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang di ukur yang merupakan uji t dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* melalui uji *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* tes untuk *Q2 predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

4.3.2.1. Coefficient of Determination (R- square)

Langkah selanjutnya untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan koefisien determinasi nilai R^2 . Pengujian model struktural dengan mengevaluasi persentase varian yang dijelaskandengan melihat nilai R^2 untuk variabel laten endogen. Model dikatakan baik apabila semakin mendekatai nilai 1. Dan sebaliknya apabila nilai di bawah 0 menunjukkan model dikatakan kurang memiliki *predictive relevance*. Kriteria : 0,25 = lemah, 0,50 = moderat, 0,75 = kuat

Tabel 4. 17. Coefficient of Determination (R-square)

	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja (X2)	0,720	0,714
Retensi Karyawan (Y)	0,559	0,542

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil dari koefisien determinasi tabel 4.17 nilai R-square variabel *kepuasan kerja* sebesar 0,720 dan variabel *retensi karyawan* sebesar 0,559. Menurut Ghozali (2011) nilai R square sebesar 0,67 untuk hasil moderat dan 0,33 hasil lemah R² disini akan dianggap memiliki kekuatan atau afek sedang. Dapat disimpulkan bahwa pada variabel laten moderasi *kepuasan kerja* dan variabel endogen *retensi karyawan* sudah masuk dalam kriteria dan mempunyai kemampuan prediksi masing-masing *kepuasan kerja* sebesar 0,720 (moderat) dan *retensi karyawan* sebesar 0,559 (moderat) terhadap variabel eksogen *work life balance*. Dapat disimpulkan pengaruh *work life balance* terhadap *kepuasan kerja* dengan nilai sebesar 0,720, pengaruh terhadap *work life balance* terhadap *retensi karyawan* sebesar 0,559.

Yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *kepuasan kerja* dan *retensi karyawan* yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk *work life balance* sebesar 72 % dan 55,9% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel diluar penelitian ini. Total nilai R² berfungsi menghitung *Goodness of Fit* (GOF) model.

4.3.2.2. Effect Size (F-square)

Effect Size (F-square), mengevaluasi *Effect Size (F²)* selain mengevaluasi nilai R² dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R² ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengavaluasi apakah

konstruk yang dihilangkan memiliki pengaruh substantif pada konstruk endogen, ukuran ini di anggap sebagai ukuran efek *F-square*. Pedoman untuk menilai F^2 adalah bahwa nilai 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1998) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh atau tidak ada efek.

Tabel 4. 18. Effect Size (F-square)

	Kepuasan Kerja (X2)	Retensi Karyawan (Y)	Work Life Balance (X1)
Kepuasan Kerja (X2)		0,014	
Retensi Karyawan (Y)			
Work Life Balance (X1)	2,565	0,244	

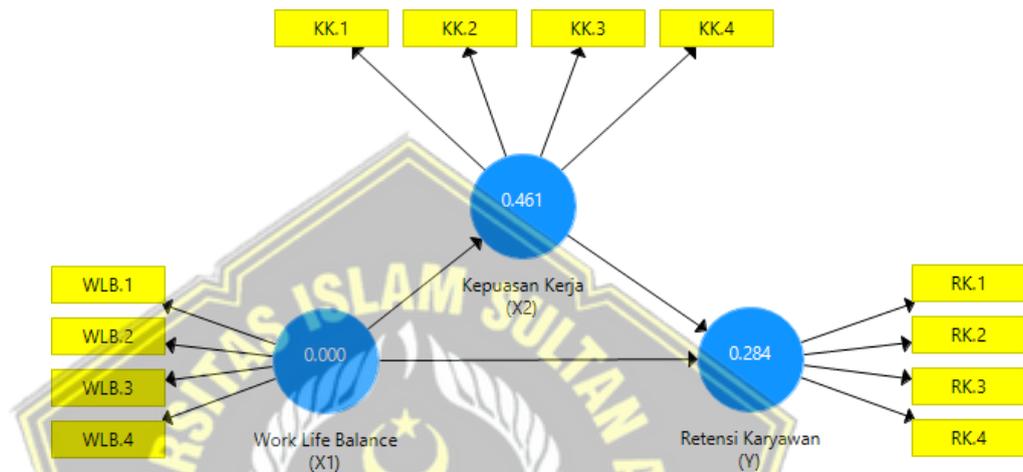
Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.18 *Effect Size F-square* mengindikasikan bahwa variabel laten eksogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel endogen. Yaitu dengan kriteria (0,02 = lemah, 0,15 = moderat, dan 0,35 = kuat). Nilai *F-square* pada tabel di atas, menggambarkan pengaruh variabel *Kepuasan kerja* memberikan pengaruh sebesar (0,014 = lemah) terhadap *retensi karyawan*. Variabel *work life balance* berpengaruh terhadap *kepuasan kerja* sebesar (2,565 = kuat), *Work life balance* berpengaruh terhadap *retensi karyawan* sebesar (0,244 = moderat).

4.3.2.3. Predictive Relevance (Q-Square)

Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah Q^2 *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Q^2 juga dikenal sebagai Stone-Geisser Q^2 , setelah penulisnya (Stone, 1974; Geisser, 1974; untuk konteks PLS. Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif, Q^2 lebih

besar dari 0 berarti bahwa model PLS-SEM merupakan prediksi dari variabel endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama, Q^2 dengan nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen.



Gambar 4. 2.
Hasil Blindfolding

Nilai Q^2 diperoleh menggunakan prosedur *blindfolding* untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh titik data. *Blindfolding* adalah suatu prosedur literasi yang penggunaannya secara sistematis menghapus titik data pada indikator variabel endogen dan juga menyediakan estimasi dari parameter titik data yang tersisa. Tahap *blindfolding* di dalam PLS dilakukan dengan tujuan mengevaluasi nilai Stone-Geisser's yang relevansi prediktif sebuah model.

Tabel 4.19. Predictive Relevance (Q-square)

Construct Crossvalidated Commuality

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kepuasan Kerja (X2)	220,000	113,792	0,483
Retensi Karyawan (Y)	220,000	141,253	0,358
Work Life Balance (X1)	220,000	147,199	0,331

Construct Crossvalidated Redundancy

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kepuasan Kerja (X2)	220,000	118,538	0,461
Retensi Karyawan (Y)	220,000	157,562	0,284
Work Life Balance (X1)	220,000	220,000	

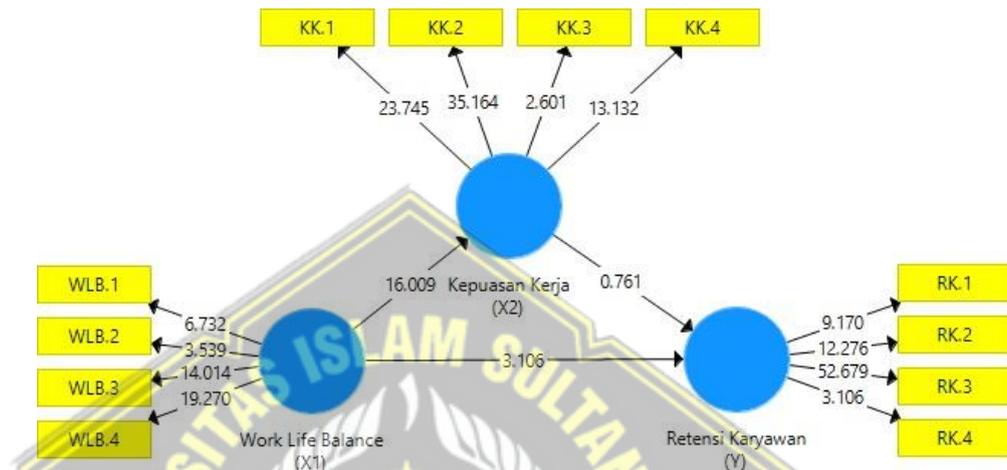
Variabel	CV Commuality	CV Redudancy
Kepuasan kerja	0,483	0,461
Retensi karyawan	0,358	0,284
Work Life Balance	0,331	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil uji hipotesis *cross-validation*, indeks *commuality* dan *redudancy* estimasi kualitas model struktural penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas model struktural sesuai dengan indeks positif, dengan pertimbangan model pengukuran. Nilai indeks harus positif untuk semua konstruk endogen (Tanenhaus et al., 2008). Matrik untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan struktural juga ada dalam indeks *redudancy*. Penelitian ini memberikan validitas model prediktif yang sesuai (fit model) karena semua variabel laten mempunyai nilai *cross validation* (CV) *redudancy* dan *commuality* positif dan nilai lebih dari nol (0). Tabel 4.21 dan dari gambar 4.2 nilai Q² menunjukkan semua variabel dependen

nilainya lebih dari nol (0). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas model struktural pada penelitian ini sudah dikatakan sesuai atau dapat disebut *fit model*.

4.3.2.4. Uji Hipotesis



Gambar 4. 3
Pengujian Model Struktural

Penelitian ini menguji tiga hipotesis pada *Inner Model*. Hubungan kausalitas yang dikembangkan pada model diuji dengan hipotesis nol yang menyatakan koefisien regresi pada masing-masing hubungan sama dengan nol dengan uji t seperti pada analisis regresi. Untuk mengetahui suatu hipotesis diterima atau ditolak dilakukan dengan memperhatikan nilai positif dan signifikansi antar konstruk, t-value dan p-value. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar eror tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tapi didasarkan pada observasi empiris. Melalui metode bootstrapping dalam penelitian ini hipotesis dikatakan diterima jika nilai signifikansi t-value $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ maka dapat dikatakan H_a diterima dan H_o ditolak dan sebaliknya.

Berikut adalah hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini :

1. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja
 H1 : Terdapat pengaruh positif antara *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja
2. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara *Work Life Balance* terhadap retensi karyawan
 H2 : Terdapat pengaruh positif antara *Work Life Balance* terhadap retensi karyawan
3. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara Kepuasan Kerja terhadap retensi karyawan
 H3 : Terdapat pengaruh positif antara Kepuasan Kerja terhadap retensi karyawan

Tabel 4. 20. Hasil Uji Hipotesis

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja (X2) -> Retensi Karyawan (Y)	0,147	0,166	0,193	0,761	0,004
Work Life Balance (X1) -> Kepuasan Kerja (X2)	0,848	0,845	0,053	16,009	0,000
Work Life Balance (X1) -> Retensi Karyawan (Y)	0,619	0,608	0,199	3,106	0,002

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil uji inner dalam tabel 4.20 menunjukkan lima jalur hubungan yang signifikan pada $\alpha = 0,05$. Berdasarkan tanda yang terdapat pada koefisien serta

hubungan formatif terhadap variabel dapat di interprestasikan pada model PLS sebagai berikut :

Tabel 4. 21. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	<i>Work Life Balance</i> terhadap kepuasan kerja	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H2	<i>Work Life Balance</i> terhadap retensi karyawan	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H3	Kepuasan Kerja terhadap retensi karyawan	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima

Sumber : Data yang diolah, 2024

a. Hasil Uji Hipotesis 1

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *work life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap *kepuasan kerja* dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,848 dengan nilai t-statistik sebesar 16,009 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,005$. Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *work life balance* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja **diterima**.

b. Hasil Uji Hipotesis 2

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,619 dengan nilai t-statistik sebesar 3,106 dengan tingkat signifikansi 0,002 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H2 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *work life balance* mempunyai

pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *retensi karyawan*. Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *work life balance* terhadap *retensi karyawan* **diterima**.

c. Hasil Uji Hipotesis 3

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,147 dengan nilai t-statistik sebesar 0,761 dengan tingkat signifikansi 0,004 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H_0 ditolak dan H_3 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Dengan demikian maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara e kepuasan kerja terhadap retensi karyawan **diterima**.

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama dalam penelitian ini, *work life balance* memberi pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja atau bisa dikatakan bahwa variabel ini mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya milik Maharani, dkk (2023) yang menemukan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan menunjukkan arah hubungan yang positif di mana *work life balance* yang tinggi menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi begitu juga sebaliknya.

Penelitian Fadilla, dkk (2023) menemukan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. *Work life balance* merupakan kestabilan kerja dan kehidupan yang memiliki tingkat kepuasan pekerja dihitung dengan seberapa besar perannya di pekerjaan, juga kehidupan. Adanya pengaruh positif signifikan yang menunjukkan semakin baik WLB maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dimiliki seorang individu.

Penelitian Runtu, dkk (2022) menemukan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. *Work-life balance* memiliki beberapa dimensi yang terdiri dari; gangguan kehidupan pribadi pada pekerjaan (*personal life interference with work*), gangguan pekerjaan pada kehidupan pribadi (*work interference with personal life*), peningkatan pekerjaan pada kehidupan pribadi (*work enhancement of personal life*), peningkatan kehidupan pribadi pada pekerjaan (*personal life enhancement of work*). Keseluruhan dimensi tersebut umumnya terkait dengan keseimbangan, atau menjaga semua aspek kehidupan manusia (Lingga, 2020).

4.4.2. Pengaruh *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Retensi Karyawan*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini, *work life balance* memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi *work life balance* yang didapatkan karyawan maka akan menaikkan retensi karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan tanggung jawab

profesional dengan tanggung jawab keluarga dan pribadi memiliki kecenderungan lebih besar untuk tetap berada di organisasi tertentu. Work-life balance dapat menunjukkan secara signifikan meningkatkan moral karyawan, mengurangi ketidakhadiran dan mempertahankan tenaga kerja (Kanwar et al., 2009). Penelitian telah menentukan bahwa work-life balance dan dukungan manajerial dapat mengungkapkan niat profesional untuk tinggal atau keluar dari organisasi tertentu (Kanwar et al., 2009).

Penelitian Andriyani, (2023) menemukan *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Work Life Balance merupakan prediktor retensi karyawan di suatu organisasi. Keterkaitan work life balance dengan retensi karyawan dapat dilihat bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang sehat mendukung lingkungan kerja yang positif dan produktif dan memberi karyawan kesempatan untuk bertanggung jawab pada pekerjaan mereka sehingga tercapainya loyalitas untuk tetap bertahan di suatu perusahaan (Akinyele et al., 2016). Work life balance berpengaruh positif dengan retensi karena karyawan menganggap bahwa perusahaan peduli dalam mengatasi konflik atas tuntutan kerja dengan kehidupan. Semakin bahagia karyawan dalam menjalani kehidupan maka semakin tinggi semangat dalam menjalankan pekerjaan sehingga memiliki niat yang lebih rendah untuk pindah (Osorio et al., 2014).

Penelitian Hassan, et al (2022) *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Semakin baik perusahaan memberikan kebijakan work life balance maka semakin tinggi pula tingkat kenyamanan dalam menjalankan pekerjaan sehingga keterlibatan karyawan meningkat dan karyawan bersifat loyal untuk tetap berada di perusahaan (Shanta, 2019). Hubungan positif

work life balance terhadap retensi karyawan juga dapat dijelaskan bahwa perusahaan telah mencapai work life balance yang ditandai dengan adanya pembagian yang sama antara peran pada pekerjaan dan diluar pekerja (Soomro et al., 2018). Hal ini mendukung kehidupan kerja yang sehat sehingga lingkungan kerja menjadi positif dan produktif. Hal ini menjadikan karyawan dapat nyaman dalam melakukan tanggung jawab pada pekerjaannya sehingga lebih produktif, kooperatif, dan loyal terhadap perusahaan (Khallash & Kruse, 2012).

Dengan ini dapat disimpulkan dengan adanya *work life balance* dapat berpengaruh terhadap retensi karyawan. Sehingga *work life balance* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

4.4.3. Pengaruh Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini diperkuat dengan semakin tinggi kepuasan kerja yang didapatkan karyawan maka juga akan meningkatkan retensi karyawan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai hasil dari *path koefisien* yang bernilai positif dan signifikan. Koefisien yang bertanda positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang diperoleh karyawan maka semakin tinggi juga retensi karyawan nya.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan yang berarti setiap ada kenaikan kepuasan kerja maka akan ada kenaikan retensi karyawan. Pengaruh kedua variabel tersebut adalah positif yang berarti ada hubungan searah antara variabel kepuasan kerja dengan retensi karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Parwita, & Prastyadewi, (2024) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja pada retensi karyawan, sehingga apabila kepuasan karyawan semakin tinggi maka semakin tinggi pula retensi karyawan pada pekerjaan dan perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Pradipta & Suwandana (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi karyawan mendapatkan kepuasan kerja yang baik, maka akan semakin tinggi retensi karyawan nya. Sebaliknya semakin rendah kepuan kerja maka akan semakin rendah juga retensi karyawan.

Penelitian Susanti, & Hartono, (2024) menghasilkan temuan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa apabila perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, maka hal tersebut dapat mendorong sikap retensikaryawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana peningkatan retensi karyawan melalui *work life balance* dimediasi kepuasan kerja. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Secara lebih rinci, simpulan penelitian adalah sebagai berikut :

1. *Work life balance* memberi pengaruh yang positif terhadap *kepuasan kerja*. Artinya memiliki pengaruh positif signifikan yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap *kepuasan kerja*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik *work life balance* yang ada pada karyawan berkontribusi dalam meningkatkan *kepuasan kerja* pada **PT Trans Dana Profitri di Semarang**.
2. *Work life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *retensi karyawan*. Artinya memiliki pengaruh positif signifikan yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap *retensi karyawan*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *work life balance* akan berkontribusi dalam meningkatkan *retensi karyawan* pada **PT Trans Dana Profitri di Semarang**.

3. *Kepuasan kerja* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *retensi karyawan*. Bahwa kepuasan kerja dipengaruhi positif secara signifikan oleh *retensi karyawan*. Semakin bagus kepuasan kerja pada karyawan maka semakin tinggi *retensi karyawan* pada **PT Trans Dana Profitri di Semarang**.

5.2. Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan teori *retensi karyawan* telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *retensi karyawan* dalam kaitannya dengan PT Trans Dana Profitri di Semarang.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya milik Maharani, dkk (2023) yang menemukan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan menunjukkan arah hubungan yang positif di mana *work life balance* yang tinggi menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi begitu juga sebaliknya.

Penelitian Hassan, et al (2022) *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *retensi karyawan*. Semakin baik perusahaan memberikan kebijakan *work life balance* maka semakin tinggi pula tingkat kenyamanan dalam menjalankan pekerjaan sehingga keterlibatan karyawan meningkat dan karyawan bersifat loyal untuk tetap berada di perusahaan (Shanta, 2019).

Penelitian Susanti, & Hartono, (2024) menghasilkan temuan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *retensi karyawan*. Berdasarkan hasil

tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa apabila perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, maka hal tersebut dapat mendorong sikap retensikaryawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh perusahaan PT Trans Dana Profitri di Semarang guna meningkatkan manajemen perusahaan. Berikut adalah beberapa implikasi manajerial yang direkomendasikan:

1. Pada variabel kepuasan kerja indikator terendah adalah “saya menganggap pekerjaan saya cukup tidak menyenangkan”. Sebaiknya karyawan diberikan pekerjaan tiap hari yang berbeda atau adanya rolling agar tidak terus menerus dan bertahun tahun mendapatkan tugas yang sama.
2. Pada variabel Work life balance indikator terendah yaitu childcare opportunities. Sebaiknya ada *Childcare opportunities* sebagai tempat penitipan anak agar memudahkan karyawan yang memiliki anak dapat menitipkan di tempat yang baik dan tidak membuat karyawan kepikiran karena anaknya yang masih kecil dan butuh untuk dititipkan.
3. Pada variabel retensi karyawan indikator terendah yaitu “Perusahaan menghindari karyawan yang bekerja lebih keras dari kemampuannya, yang dapat menyebabkan stres”. Sebaiknya perusahaan menguramgi pekerjaan yang ada karena karyawan yang memiliki pekerjaan yang tinggi akan cepat merasa stres, jadi

perusahaan menghindari karyawan yang bekerja keras melebihi kemampuannya.

5.4. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

1. Penyebaran kuesioner yang hanya terfokus pada satu wilayah dan satu generasi, yaitu karyawan PT Trans Dana Profitri di Semarang. Untuk kedepannya sebaiknya dilakukan pada perusahaan lainnya yang ada di Semarang atau di kota lain.
2. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya pegawai di Semarang yang berjumlah 55 (dibawah 100).
3. Pengisian kuesioner melalui google form relatif lama mendapat respon responden, untuk agenda kedepannya lebih baik juga ada kuesioner dalam bentuk *hardfile* atau langsung.
4. Beberapa pengukuran variabel yang kurang dikenal oleh responden sehingga antara jawaban dan *logical connection* kurang sinkron.
5. Penelitian masih bisa dikembangkan lagi untuk agenda penelitian selanjutnya dengan melakukan pengembangan model dan penegasan hubungan antar variabel serta memahami peran variabel moderasi dalam sebuah penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator) (Cetakan 2)*. Zanafa Publishing.
- Biason, R. S. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Turnover Intentions. *International Journal of Risk and Contingency Management*, 10(1), 20–35. <https://doi.org/10.4018/ijrcm.2021010103>
- Hassan, A., Donianto, C., Kiolol, T., & Abdullah, T. (2022). Pengaruh Talent Management Dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Mediasi Dukungan Organisasi. *Modus*, 34(2), 158–183. <https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5966>
- N Krishnamoorthy, & Ambreen Aisha. (2022). An Empirical Study of Employee Retention in the Information Technology Sector in Bangalore City. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(7), 1333–1342. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i7.902>
- Nurmalitasari, S. (2021). KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI (Studi Pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup Di Jakarta. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), 25–39. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v4i2.6602>
- Sinaga, O., & Sijabat, R. (2022). Analisis Pengaruh Employee Motivation, Employee Empowerment, Work Life Balance Terhadap Employee Retention Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi pada PT XYZ. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 2022.
- Wayan, N., Nirmala, M., Ngurah, I. G., & Hadi, W. (2022). Retensi karyawan generasi Y dan Z : pentingnya manajemen talenta dan kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2021), 807–820.
- * Klindzic, M. and Maric, M. (2019), “Flexible work arrangements and organizational performance - the difference between employee and employer-driven practices”, *Drustvena Istrazivanja*, Vol. 28 No. 1, pp. 89-108
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator) (Cetakan 2)*. Zanafa Publishing.
- Ali, M. and French, E. (2019), “Age diversity management and organizational outcomes: the role of diversity perspectives”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 287-307.
- Andriyani, A. (2023). Turnitin Dr. Andriyani, Se, Mm: Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemeditasi.
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021, November). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. In *Forum Ekonomi* (Vol. 23, No. 4, pp. 804-812).
- Argyle, M. (2001), *The Psychology of Happiness*, 2nd ed., Routledge, London.

- Arthur, M.M. and Cook, A. (2004), "Taking stock of work-family initiatives: how announcements of 'family-friendly' human resource decisions affect shareholder value", *ILR Review*, Vol. 57 No. 4, pp. 599-613.
- Bloom, N., Kretschmer, T. and Van Reenen, J. (2011), "Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?", *Strategic Management Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 343-367.
- Bockerman, P. and Ilmakunnas, P. (2012), "The job satisfaction-productivity nexus: a study using matched survey and register data", *ILR Review*, Vol. 65 No. 2, pp. 244-262, doi: 10.1177/00197939120650020
- Bouwmeester, O., Atkinson, R., Noury, L. and Ruotsalainen, R. (2020), "Work-life balance policies in high performance organisations: a comparative interview study with millennials in Dutch consultancies", *German Journal of Human Resource Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 6-32.
- Chang, A., McDonald, P. and Burton, P. (2010), "Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 13, pp. 2381-2413
- Chang, A., McDonald, P. and Burton, P. (2010), "Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 13, pp. 2381-2413.
- Clark, A.E. (2015), "What makes a good job? Job quality and job satisfaction", *IZA World of Labor*, No. 215, doi: 10.15185/izawol.215
- Cranny, C.J., Smith, P.C. and Stone, E.F. (1992), "The construct of job satisfaction", in Cranny, C.J., Smith, P.C. and Stone, E.F. (Eds), *Job Satisfaction: Advances in Research and Applications*, The Free Press, New York.
- Cyriac, N.T. and Baskaran, K. (2020), "A study on the effectiveness of non-monetary retention strategies in UAE", 2020 8th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) (ICRITO), pp. 556-561, doi: 10.1109/icrito48877.2020.9197867.
- Daverth, G., Hyde, P. and Cassell, C. (2016), "Uptake of organisational work-life balance opportunities: the context of support", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No. 15, pp. 1710-1729
- Einarsdottir, A., Gunnarsdottir, S., Eðvarðsson, I.R., Ólafsdóttir, A.D., Minelgaite, I. and Gudmundsdottir, S. (2019), "Héonnun starfa og starfsanægja í serfræðistærfum hjúkrunarfræðinga, verkfræðinga og stjornenda (Job design and job satisfaction of specialists – nurses, managers and engineers)", *Tímarit um viðskipti og efnahagsmal (Research in applied Business and Economics)*, Vol. 16 No. 1, pp. 111-128, doi: 10.24122/tve.a.2019.16.1.7.
- Fahad et al (2021) 'Entrepreneurial leadership and organisational performance of SMEs in kuwait: The intermediate mechanisms of innovation management and learning orientation', *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*.
- Gallup. (2022). State of the global workplace 2022 report: the voice of the world's employees.

- Gurvis, J. and Patterson, G. (2005), "Balancing act: finding equilibrium between work and life", *Leadership in Action*, Vol. 24 No. 6, pp. 4-9.
- Haines, V.Y., Jalette, P. and Larose, K. (2010), "The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector", https://www.researchgate.net/publication/46529829_The_Influence_of_Human_Resource_Management_Practices_on_Employee_Voluntary_Turnover_Rates_in_the_Canadian_Non-Governmental_Sector, available at: https://www.researchgate.net/publication/46529829_The_Influence_of_Human_Resource_Management_Practices_on_Employee_Voluntary_Turnover_Rates_in_the_Canadian_Non-Governmental_Sector (accessed 16 December 2022).
- Hauret, L. and Williams, D.R. (2017), "Cross-national analysis of gender differences in job satisfaction", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 56 No. 2, pp. 203-235, doi: 10.1111/irel.12171.
- Maharani, C., Kinanti, A. D., Yogiswara, A., Syahputri, D. A., & Farisandy, E. D. (2023). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan di Bintaro. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 8(1), 80-98.
- Fadilla, S., Assyofa, A. R., & Firdaus, F. S. (2023). Pengaruh Work Life Balance dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. In *Bandung Conference Series: Business and Management* (Vol. 3, No. 1, pp. 125-132).
- Runtu, R. H., Pio, R. J., & Asaloei, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pos Cabang Utama Manado. *Productivity*, 3(4), 378-383.
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A.K., Kodwani, A.D. 2009. Work-Life Balance and Burnout As Predictors of Job Satisfaction in The IT-ITES Industry. *The Journal of Business Perspective*. Vol 13, No. 2
- ANDRIYANI, A. (2023). TURNITIN Dr. Andriyani, SE, MM: PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIER, WORK LIFE BALANCE TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI.
- Hassan, A., Donianto, C., Kiolol, T., & Abdullah, T. (2022). Pengaruh Talent Management Dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Mediasi Dukungan Organisasi. *Modus*, 34(2), 158-183.
- Shanta, A. A. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction : With Special Reference The Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction : With Special Reference to ABC Private Limited in Sri Lanka. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 3(6), 97-108
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, workfamily conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129-146.

- Khallash, S., & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44(7), 678–686
- Akinyele, S. T., Peters, M. C., & Akinyele, F. E. (2016). Work-life balance practices as panacea for employee performance: Empirical evidence from River State Television, Nigeria. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34(92), 1–14.
- Parwita, G. B. S., & Prastyadewi, M. I. (2024). PENGARUH KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP RETENSI KARYAWAN DI PT ARTHA DEVATA UTAMA. *VALUES*, 5(1), 85-95.
- Susanti, J. M., & Hartono, S. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan PT. Sunwoo Garment Indonesia di Sukoharjo. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(6), 3157-3166.
- Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *EJurnal Manajemen*, 8(4), 2409– 2437.
- Indira Zara, 184010207 And Dr. Atty Tri Juniaarti, Se.,Msi, Pembimbing (2023) Pengaruh Work Life Balance Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt Trengginas Jaya Kota Bandung. Skripsi(S1) Thesis, Universitas Pasundan Bandung.
- Judge, T.A. and Watanabe, S. (1993), “Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 6, pp. 939-948, doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patten, G.K. (2001), “The job satisfaction–job performance relationship: a qualitative and quantitative review”, *Psychological Bulletin*, Vol. 127 No. 3, pp. 376-407, doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376.
- Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaprom, B. and Limna, P. (2022), “Modelling of talent management on construction companies’ performance : a model of business analytics in Bangkok”, *International Journal of Behavioral Analytics*, Vol. 2 No. 1, available at: <https://www.researchgate.net/publication/358137153>
- Keeney, J., Boyd, E.M., Sinha, R., Westring, A.F. and Ryan, A.M. (2013), “From ‘work-family’ to ‘worklife’: broadening our conceptualization and measurement”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 82 No. 3, pp. 221-237.
- Kelliher, C., Richardson, J. and Boiarintseva, G. (2019), “All of the work? All of life? Reconceptualising worklife balance for the 21st century”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 97-112.
- Kirchmeyer, C. (1992), “Perceptions of nonwork-to-work spillover: challenging the common view of conflict-driven domain relationships”, *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 13 No. 2, pp. 231-249.
- Locke, E.A. (1976), “The nature and causes of job satisfaction”, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally & Company, Chicago, pp. 1297-1349.
- M.Fikriansyah, (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan Pada Ukm Mokat. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor

- Martinez-Leon, I.M., Olmedo-Cifuentes, I. and Sanchez-Vidal, M.E. (2019), "Relationship between availability of WLB practices and financial outcomes", *Personnel Review*, Vol. 48 No. 4, pp. 935-956.
- McCarthy, A., Darcy, C. and Grady, G. (2010), "Work-life balance policy and practice: understanding line manager attitudes and behaviors", *Human Resource Management Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 158-167
- Millena, R., & Mon, M. D. (2022). Analisis Pengaruh Kompensasi Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan Manufaktur Tunas Bizpark Kota Batam. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 10(3), 157-166.
- Msengeti, D.M. and Obwogi, J. (2015), Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A ... - IJSRP, from, www.ijsrp.org, available at: <https://ijsrp.org/research-paper-0415/ijsrp-p4077.pdf> (accessed 16 December 2022).
- Mukuna, S.W. (2019), Talent Management Strategies in the Retention of Millennials and Generation Z
- Nasim, A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Pelita Manajemen*, 2(01), 22-33.
- Ngo, H.Y., Foley, S. and Loi, R. (2009), "Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: a study of multinational corporations in Hong Kong", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30 No. 5, pp. 665-680.
- Ni Putu, T., & Rina, A. (2022). Peran Kepemimpinan Karismatik Dan Work Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Industri Broadcasting. *Jurnal Ilmiah*, 5(2), 298
- Nurmalitasari, S. A. (2021). Diponegoro Journal Of Management. Pengaruh Pelatihan Pengembangan Karier, Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi. 10(3). 1-15.
- Nurmalitasari, S., & Andriyani, A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Karyawan Tetap Pt. Bpr Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 10(4).
- Oswald, A., Proto, E. and Sgroi, D. (2015), "Happiness and productivity", *Journal of Labor Economics*, Vol. 33 No. 4, pp. 789-822, doi: 10.1086/681096.
- Padma, S. and Reddy, S. (2013), "Work life balance: women police constables", *SCMS Journal of Indian Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 39-47
- Pan, S., Lim, Y., Lee, T. and Teoh, M.T. (2021), "Employee retention, job performance and HR practices: a study of ECommerce industry", *International Journal of Research Publication and Reviews*, Vol. 2 No. 8, pp. 1341-1359, available at: <https://www.ijrpr.com/uploads/V2ISSUE8/IJRPR1140.pdf>
- Park, C., Kim, S. and Nguyen, M.V. (2021), "Fuzzy TOPSIS application to rank determinants of employee retention in construction companies: south Korean case", *Sustainability*, Vol. 13 No. 11, p. 5787, doi: 10.3390/su13115787.

- Parkers, L.P. and Langford, P.H. (2008), "Work-life balance or work-life alignment", *Journal of Management and Organization*, Vol. 14 No. 3, pp. 267-284.
- Parkers, L.P. and Langford, P.H. (2008), "Work-life balance or work-life alignment", *Journal of Management and Organization*, Vol. 14 No. 3, pp. 267-284.
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh Employee Engagement Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 432-444.
- Pratiwi, W. N., Komariah, K., & Jhoansyah, D. (2020). Budgeting: *Journal Of Business, Management And Accounting*. Turnover Intention Berdasarkan Retensi Karyawan Dan Insentif. 2(1). 313-324
- Rismayanti, V., Winaya, N. N. T., & Laksana, I. (2023). Analisis Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Di The Royal Santrian (Doctoral Dissertation, Politeknik Negeri Bali).
- Ryan, A.M. and Kossek, E.E. (2008), "Work-life policy implementation: breaking down or creating barriers to inclusiveness?", *Human Resource Management*, Vol. 47 No. 2, pp. 295-310.
- Saari, L.M. and Judge, T.A. (2004), "Employee attitudes and job satisfaction", *Human Resource Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 395-407, doi: 10.1002/hrm.20032
- Sawaneh, I. A. & Kamara, F. K. (2019). An Affective Employee Retention Policies As A Way To Boost Organizational Performance. *Journal Of Human Resource Management*. 7(2). 41-48
- Shinta, D. (2020). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kota Makassar.
- Struges, J. (2012), "Crafting a balance between work and home", *Human Relations*, Vol. 65 No. 12, pp. 1539-1559.
- Sukmadewi, A. W., & Dewi, A. A. S. K. (2020). E-Jurnal Manajemen. Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan. 9(3). 1089-1108.
- Sutrisno, Edy. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Voydanoff, P. (2001), "Conceptualizing community in the context of work and family", *Community, Work and Family*, Vol. 4 No. 2, pp. 133-156.
- Warren, T. (2004), "Working part-time: achieving a successful 'work-life' balance?", *The British Journal of Sociology*, Vol. 55 No. 1, pp. 99-122.
- White, M. and Bryson, A. (2013), "Positive employee attitudes: how much human resource management do you need?", *Human Relations*, Vol. 66 No. 3, pp. 385-406, doi: 10.1177/ 0018726712465096.
- Wickham, M. and Parker, M. (2007), "Reconceptualizing organizational role theory for contemporary organizational contexts", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 5, pp. 440-464.
- Widiani, E. P. S., & Mas'ud, F. (2023). Pengaruh Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Dan Supportive Work Environment Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pt. Nasmoco Cabang Gombel). *Diponegoro Journal Of Management*, 12(5).

- Widiani, E. P. S., & Mas'ud, F. (2023). Pengaruh Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Dan Supportive Work Environment Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pt. Nasmoco Cabang Gombel). *Diponegoro Journal Of Management*, 12(5).
- Wu, P.C. and Chaturvedi, S. (2009), "The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: a multilevel perspective", *Journal of Management*, Vol. 35 No. 5, pp. 1228-1247, doi: 10.1177/ 0149206308331097.
- Yuile, C., Chang, A., Gudmudsson, A. and Sawang, S. (2012), "The role of life friendly policies on employees' work-life balance", *Journal of Management and Organization*, Vol. 18 No. 1, pp. 53-63.

