



Dhany Marlen<sup>1</sup>

## PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN, KESEIMBANGAN KERJA TERHADAP EMPLOYEE TURNOVER INTENTION MELALUI KETERIKATAN KARYAWAN DI CNOOC SES LTD

### Abstrak

PT CNOOC telah mengalami tingkat employee turnover yang cukup tinggi, kondisi tersebut memberikan dampak ketidak-stabilan proses pelaksanaan pekerjaan dalam Perseroan tersebut. Employee turnover merupakan faktor penting, apabila terjadi akan memberikan dampak yang sangat negatif terhadap tingkat produktivitas, pembiayaan, dan penampilan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh Budaya Perusahaan dan Keseimbangan Kerjaterhadap Turnover Intention, dan bagaimana Keterikatan Karyawan memediasi pengaruh Budaya Perusahaan dan Keseimbangan Kerjaterhadap Turnover Intention. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan di CNOOC SES Ltd yang berjumlah 240 orang. Analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dengan structural Equation Modelling (SEM). Hasil penelitian menemukan bahwa Budaya Perusahaan berpengaruh terhadap Employee Engagement. Work-life Balance berpengaruh terhadap Employee Engagement. Budaya Perusahaan berpengaruh terhadap Employee Turnover Intention. Ditemukan juga adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Budaya Perusahaan terhadap Employee Turnover Intention melalui Employee Engagement. Lebih lanjut Work-life Balance ditemukan berpengaruh terhadap Employee Turnover Intention. Ditemukan juga adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Work-life Balance terhadap Employee Turnover Intention melalui Employee Engagement. Employee Engagement berpengaruh terhadap Employee Turnover Intention

**Kata Kunci:** Budaya Perusahaan, Keseimbangan Kerja Terhadap Employee Turnover Intention Melalui Keterikatan Karyawan

### Abstract

PT CNOOC has experienced a fairly high level of employee turnover, this condition has an impact on the instability of the work implementation process in the Company. Employee turnover is an important factor, if it occurs, it will have a very negative impact on the level of productivity, financing, and overall performance of the organization. The purpose of this study is to analyze the influence of Company Culture and Work Balance on Turnover Intention, and how Employee Attachment mediates the influence of Company Culture and Work Balance on Turnover Intention. The sample in this study is 240 employees at CNOOC SES Ltd. Inferential analysis is used to test the hypothesis with structural Equation Modelling (SEM). The results of the study found that Company Culture has an effect on Employee Engagement. Work-life Balance affects Employee Engagement. Furthermore, Work-life Balance was found to have an effect on Employee Turnover Intention. It was also found that there was a significant indirect influence between Work-life Balance on Employee Turnover Intention through Employee Engagement. Employee Engagement affects Employee Turnover Intention

**Keywords:** Company Culture, Work Balance on Employee Turnover Intention through Employee Attachment.

<sup>1</sup>Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada  
 email:dhanymarlen@gmail.com

## PENDAHULUAN

Seiring berkembangnya era globalisasi, berkembang pula budaya yang menitikberatkan pada bottom line yang mengandung arti bahwa laba hari ini bukan laba jangka panjang. Karena ketika perusahaan menghadapi masalah maka perlu segera melakukan tindakan yang cepat dan menentukan. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dan termasuk elemen organisasi yang sangat penting. Apapun bentuk serta tujuan, perusahaan didirikan berdasarkan berbagi visi untuk kepentingan manusia, termasuk dalam pelaksanaan seperti pengelolaan dan diurus oleh manusia. Sehingga manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan pilar utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misinya. Karenanya harus dipastikan sumber daya ini dikelola dengan sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal. Peran SDM bagi sebuah perusahaan yang ingin berumur panjang merupakan suatu hal strategis. Oleh karena itu, untuk menangani SDM yang handal harus dilakukan sebagai human capital. Maka diperlukan sebuah pengelolaan secara sistematis dan terencana agar tujuan yang diinginkan di masa sekarang dan masa depan dapat tercapai, yang sering disebut sebagai manajemen sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mengelola atau mengembangkan kompetensi personil agar mampu merealisasikan misi organisasi dalam rangka mewujudkan visi.

Perusahaan memiliki fungsi dalam upaya untuk mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (added value) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan competitive advantage dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan added value yang maksimum yang dapat mengoptimalkan competitive advantage. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang baik di CNOOC Indonesia, maka organisasi perlu melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan karyawan untuk tidak keluar dan pindah ke organisasi perusahaan lain. Tidak ada alasan yang dapat dibakukan dari proses berhenti atau keluar bagi para karyawan tersebut; ada yang datang dengan alasan gaji yang kurang, ada pula yang merasakan kebosanan dengan tugas dan pekerjaan yang diberikan, ada juga yang menginginkan perubahan suasana kerja yang berbeda daripada suasana yang dialami sekarang ini. Oleh karena itu, perlu dibangun budaya perusahaan yang kondusif, adanya keseimbangan antara kehidupan dengan pekerjaan, serta adanya keterlibatan dalam setiap pelaksanaan tugas.

Berdasarkan studi penghargaan global talent management tahun 2014 dilaporkan bahwa perusahaan mendapat kesulitan dalam menjaga dan mempertahankan karyawan yang bertalenta termasuk karyawan top dan karyawan potensial. Untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang bertalenta, maka perusahaan tersebut harus memastikan bahwa karyawan mereka sangat terlibat. Keterlibatan disini merupakan perasaan yang sangat berenergi yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Keterlibatan karyawan merupakan bagian dari komitmen dan keterikatan emosional seorang karyawan atau kelompok terhadap organisasinya. Dalam proses Keterlibatan Aon Hewitt melampaui kebahagiaan atau kepuasan karyawan dengan berfokus pada perilaku yang menghasilkan hasil. Di Deloitte University Press Global Human Capital Trends 2015 melaporkan bahwa di era peningkatan transparansi perusahaan, mobilitas tenaga kerja dan kekurangan keterampilan, budaya, keterlibatan dan retensi yang lebih besar telah muncul sebagai isu utama bagi para pemimpin bisnis. DUP juga melaporkan bahwa budaya dan keterlibatan merupakan isu bisnis terpenting bukan hanya masalah SDM yang dihadapi perusahaan di seluruh dunia. Perusahaan yang ingin berprestasi dalam jangka panjang harus menciptakan budaya kerja yang menantang, keterlibatan karyawan yang dalam, praktik terbaik berkinerja tinggi, kepemimpinan yang baik, pengakuan, QWL, hubungan interpersonal yang baik dengan atasan/bawahan, persahabatan, fleksibilitas dalam manajemen.

CNOOC SES Ltd. (China National Oil Offshore Company South East Sumatera Limited) yang adalah perusahaan operator lapangan minyak lepas pantai di daerah perairan Sumatera bagian tenggara yang merupakan lapangan kontrak kerja sama antara CNOOC International Ltd. dengan SKK Migas (Pemerintah Indonesia). Lapangan ini telah dieksploitasi sejak tahun 1968, dan merupakan lapangan minyak lepas pantai pertama di Indonesia, yang dirintis lebih dari 3

dekade yang lalu. Kontrak kerja sama (Production sharing contract) ini sekarang dioperasikan sebagai unit bisnis strategis dari CNOOC International Limited., Beijing, China. Kontrak kerja sama South East Sumatera (South East Sumatera Production Sharing Contract) ditandatangani dan dimulai pada 6 September 1968 untuk masa kerja 30 tahun. Kontraktor kerja sama South East Sumatera (South East Sumatera Production Sharing Contract) adalah penghasil minyak bumi lepas pantai terbesar di Indonesia dan telah memberikan kontribusinya kepada pengembangan industri perminyakan nasional. Selama kurun waktu tersebut South East Sumatera Production Sharing Contract (SES PSC) telah menghasilkan lebih dari 1 milyar barel minyak.

Dalam observasi yang dilakukan, ditemukan hasil yang berhubungan dengan keinginan atau intensi dari beberapa karyawan untuk beralih atau pindah kerja ke organisasi perusahaan lain. Employee turnover intention merupakan hal yang serius jika dihubungkan dengan keinginan untuk menjamin konsistensi proses operasional Perseroan. Pada lima tahun terakhir ini, PT CNOOC telah mengalami pengurangan karyawan. Jumlah karyawan di tahun 2013 sebanyak 799 orang, tahun 2014 sebanyak 714 orang, 2015 sebanyak 691 orang, tahun 2016 sebanyak 642 orang, sedangkan tahun 2017 sebanyak 606 orang. Dari data tersebut terlihat telah terjadi turnover yang cukup tinggi, kehilangan sejumlah karyawan dengan jumlah tersebut memberikan dampak ketidak-stabilan proses pelaksanaan pekerjaan dalam Perseroan tersebut. Employee turnover merupakan faktor penting, apabila terjadi akan memberikan dampak yang sangat negatif terhadap tingkat produktivitas, pembiayaan, dan penampilan kinerja organisasi secara keseluruhan. Turnover intention telah ditekankan sebagai faktor penting pemicu penurunan kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh variabel yang beragam di organisasi (Lambert, 2006).

Timbulnya employee turnover intention dalam perusahaan ini dapat terjadi karena beberapa hal permasalahan yang terindikasi sehingga diyakini dapat mempengaruhi kinerja dari organisasi, antara lain budaya organisasi, pengetahuan terhadap pekerjaan, kompetensi, komitmen, keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, tuntutan pekerjaan, dan keterikatan karyawan. Dari beberapa indikasi yang diperoleh dari hasil observasi tersebut menunjukkan adanya beberapa determinan yang mempengaruhi para karyawan untuk tetap berada dalam organisasi atau sebaliknya, beralih pada organisasi lain yang secara psikologis tidak dapat dielakkan. Turnover juga telah menjadi agenda riset yang penting untuk diteliti bagi pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan organisasional (Baek-Kyoo dan Sunyoung). Bagi semua organisasi, employee turnover intention menjadi salah satu tantangan utama. Employee turnover merupakan faktor penting, apabila terjadi akan memberikan dampak yang sangat negatif (devastating effects) terhadap tingkat produktivitas, pembiayaan, dan penampilan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sehingga, perusahaan di seluruh dunia akan memberi perhatian lebih mengenai pentingnya masalah ini karena terkait dengan jumlah karyawan yang akan meninggalkan perusahaan dan dapat memperlambat kinerja organisasi.

Employee turnover merupakan suatu proses dimana para karyawan meninggalkan pekerjaan dalam suatu organisasi dan kemudian organisasi tersebut menggantikannya dengan orang lain. Keinginan pegawai untuk beralih dari organisasi perusahaan atas kehendak karyawan sendiri, biasanya hal ini terjadi apabila karena assignment yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, karena suasana internal yang dirasakan tidak mendukung pengembangan karyawan, atau karena ketidak-seimbangan hubungan antara pekerjaan dengan mendukung kehidupan sosial atau keluarga. Faktor-faktor tersebut akan menjadi lebih mudah berkembang dalam diri tatkala karyawan merasakan atau memperkirakan adanya kesempatan yang lebih baik di dalam organisasi lain serta bahwa ia memiliki kesempatan untuk beralih ke organisasi tersebut, atau bahkan menerima penawaran pekerjaan dari organisasi perusahaan lain. Kumar, Ramendran, dan Yacob mengatakan bahwa turnover pegawai menjadi isu yang serius khususnya pada bagian human resources. Tingkat turnover pegawai memberikan konsekuensi pada jumlah biaya operasional organisasi dan mengurangi modal sosial organisasi. Semakin tinggi tingkat turnover maka biaya yang harus dikeluarkan perusahaan akan semakin tinggi, hal ini berkaitan dengan proses rekrutmen dan seleksi yang harus dilakukan.

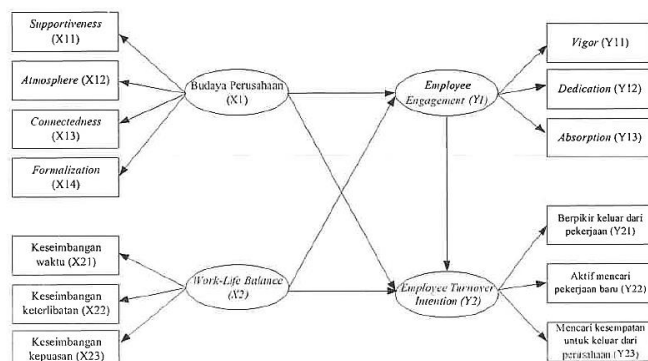
Budaya yang kuat dalam perusahaan dapat memberikan dorongan kepada karyawannya untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Oleh karena hal itu, maka salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan untuk meninggalkan perusahaan

adalah budaya dari perusahaan tersebut. Budaya organisasi harus dikembangkan agar dapat memberikan dukungan kepada organisasi dan membawa perbaikan terus- menerus. Seperti yang diketahui bahwa SDM merupakan salah satu aset di dalam perusahaan, sehingga saat ini dikenal dengan nama human capital. SDM ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting bagi tercapainya tujuan perusahaan. Perusahaan harus menyediakan suasana kerja dalam hal ini budaya organisasi yang kondusif, sehingga karyawan merasakan adanya kenyamanan dalam bekerja dengan begitu akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik. Perusahaan seharusnya menyadari bahwa kesuksesan bagi seorang karyawan dalam pekerjaannya melalui pencapaian target dengan kinerja luar biasa, namun ada hal yang tak kalah penting bagi karyawan adalah adanya keseimbangan karyawan dalam mengelola kualitas hidup personalnya dengan tuntutan kerja. WLB paling baik dipandang sebagai situasi win-win dimana kedua karyawan (bersama dengan keluarga mereka) dan perusahaan memperoleh keuntungan dari keseimbangan dan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Semakin banyak konflik yang muncul antara pekerjaan dan kehidupan personal, maka akan ada karyawan yang berjuang mempertahankan keseimbangan tersebut sampai akhirnya berhenti dari pekerjaan mereka.

Untuk membuat perusahaan minyak dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, salah satu elemen vital adalah sumber daya manusia. Seperti yang dikatakan oleh Gangaram Biswakarma bahwa "Given the importance of HRM, employee engagement in the workplace and related employee attitude towards turnover is important aspect."? Sehingga, karyawan yang berpikir untuk berhenti dari organisasi dan juga mencari pekerjaan baru namun tidak setuju untuk segera meninggalkan organisasi saat ini. Jadi, ada sedikit niat untuk meninggalkan organisasi meskipun keterlibatan kerja karyawan rendah dalam hal kebutuhan ekonomi dan kesempatan kerja yang rendah. Namun dalam realitasnya dalam upaya peningkatan mutu SDM di CNOOC SES Ltd. belum maksimal dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya employee turnover intention seperti budaya kerja, sikap kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, keseimbangan kerja dan kehidupan, kinerja, keterikatan karyawan, dan iklim kerja, sehingga harapan kualitas yang baik di perusahaan tersebut belum terwujud dengan baik. Di samping itu, dengan tingkat keragaman karyawan relatif tinggi, seharusnya dalam mengurangi terjadinya intensi turnover memerlukan manajemen yang handal dalam mengelola masalah tersebut.

**METODE**

Penelitian ini dilaksanakan pada kantor CNOOC SES Ltd. yang terletak di Indonesia Stock Exchange Tower 1, Lantai 19-23, Jalan Jendral Sudirman Kav 52, Jakarta 12190 - Indonesia. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey dan menggunakan model persamaan struktural (Structural Equation Modelling). Berikut adalah konstelasi yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 1. Model Konstelasi Penelitian

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di CNOOC SES Ltd. Populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah karyawan CNOOC SES Ltd. yang bekerja di Jakarta sebanyak 574 orang, dan sebanyak 30 orang untuk dijadikan sampel uji coba instrumen. Ukuran sampel dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin dengan teknik simple random sampling. Dari penggunaan rumus tersebut menghasilkan

perolehan sampel sebanyak 240 orang dari populasi terjangkau sebanyak 574 orang. Dengan demikian, jumlah pegawai yang dijadikan sampel dalam penelitian ini sebanyak 240 orang yang diambil secara acak sederhana. Pengumpulan data dimulai dengan melakukan observasi terhadap sasaran penelitian yaitu karyawan CNOOC SES Ltd. Penelitian ini menggunakan instrumen berbentuk kuesioner.

Analisis data dilakukan dengan statistika inferensial menggunakan analisis jalur (path analysis) yang didahului dengan uji normalitas. Analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dengan structural Equation Modelling (SEM). Untuk melihat indikator-indikator dalam setiap variabel, peneliti melakukan perhitungan setiap sub indikator dengan menggunakan uji normalitas dengan alat bantu komputer Microsoft Excel dan pengujian linearitas dengan SPSS for Windows Versi 20.00.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Asumsi dalam SEM

Terdapat tiga asumsi (persyaratan) yang harus dipenuhi sebelum hasil analisis dapat diinterpretasikan yaitu asumsi normalitas, tidak terjadi outlier, dan linearitas hubungan antar variabel. Asumsi pertama adalah asumsi normalitas. Nilai CR Multivariate Normality diperoleh sebesar 9.901 lebih besar dari nilai yang disyaratkan yaitu 1.96 (1.96 diperoleh dari Tabel Statistika Normal Baku pada taraf 5%). Dengan demikian asumsi normalitas belum terpenuhi. Namun demikian, berdasarkan dalil limit pusat jika sampel semakin besar maka statistik akan berdistribusi normal. Dengan besar sampel 240 maka data studi ini dipandang memenuhi dalil limit pusat, sehingga asumsi normalitas data tidak bersifat kritis dan dapat diabaikan.

Asumsi kedua adalah asumsi tidak terjadi outlier. Untuk menguji ada tidaknya outlier, digunakan Mahalanobis distance (Md). Mahalanobis distance adalah suatu jarak yang mengukur jauh dekatnya titik pusat data "rata-rata" dengan masing-masing titik observasi. Dalam kasus ini titik observasi adalah nomor kuesioner responden. Pemeriksaan terhadap outliers multivariate dilakukan dengan menggunakan kriteria Mahalanobis pada tingkat  $p < 0.001$ . Mahalanobis distance dievaluasi menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar banyaknya parameter 2 dalam model yang digunakan yaitu 59 di mana dengan tabel statistik diperoleh 98.324. Kaidah pengambilan keputusannya adalah: jika Md dari titik observasi  $> 98.324$  maka dinyatakan bahwa titik observasi tersebut adalah outlier, sedangkan jika Md dari titik observasi  $< 98.324$  maka dinyatakan bahwa titik observasi tersebut bukan suatu outlier. Diperoleh Mahalanobis distance bahwa titik observasi memiliki nilai Md antara 7.736 hingga 46.475 yang kesemua nilai tersebut lebih kecil dari 98.324, maka disimpulkan bahwa semua titik observasi bukan merupakan outlier. Dengan demikian asumsi outlier terpenuhi.

Pengujian asumsi ketiga yaitu linieritas dilakukan dengan metode Curve Fit, dihitung dengan bantuan software SPSS. Rujukan yang digunakan adalah prinsip parsimony, yaitu bilamana (1) model linier signifikan, (2) model linier nonsignifikan, akan tetapi seluruh model yang mungkin juga nonsignifikan. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadrat, kubik, inverse, logaritmik, power, compound, growth, dan eksponensial. Hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan lengkap, dan secara ringkas disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pengujian Asumsi Linearitas

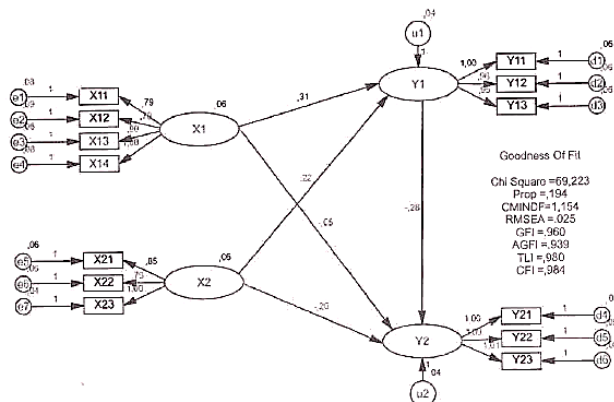
| No | Hubungan   | Hasil   | Kesimpulan |
|----|--|---|------------|
| 1  | Budaya Perusahaan (X1) terhadap <i>Employee Engagement</i> (Y1)                  | Model Linier Signifikan (Sig Linier = 0.002 < 0.05) | Linier     |
| 2  | <i>Work-life Balance</i> (X2) terhadap <i>Employee Engagement</i> (Y1)           | Model Linier Signifikan (Sig Linier = 0.010 < 0.05) | Linier     |
| 3  | Budaya Perusahaan (X1) terhadap <i>Employee Turnover Intention</i> (Y2)          | Model Linier Signifikan (Sig Linier = 0.234 < 0.05) | Linier     |
| 4  | <i>Work-life Balance</i> (X2) terhadap <i>Employee Turnover Intention</i> (Y2)   | Model Linier Signifikan (Sig Linier = 0.000 < 0.05) | Linier     |
| 5  | <i>Employee Engagement</i> (Y1) terhadap <i>Employee Turnover Intention</i> (Y2) | Model Linier Signifikan (Sig Linier = 0.000 < 0.05) | Linier     |

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Hasil pengujian asumsi linieritas di atas memperlihatkan bahwa ketujuh hubungan yang dibangun dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model linier signifikan ( $\text{sig model linier} < 0.05$ ), yang mengindikasikan bahwa asumsi linieritas hubungan antar variabel dalam penelitian ini terpenuhi, mengingat dalam SEM, hubungan yang digunakan adalah dalam bentuk linier. Paparan ketiga pengujian asumsi di atas memperlihatkan bahwa asumsi yang melandasi model SEM terpenuhi, sehingga layak untuk dilakukan interpretasi.

**Goodness of Fit SEM**

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian dikatakan fit jika didukung oleh data empirik. Hasil pengujian goodness of fit overall model sesuai dengan hasil analisis SEM. Untuk mengetahui bahwa model hipotetik didukung oleh data empirik disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 2.



Gambar 2. Diagram Jalur Hasil Analisis SEM

Tabel 2. Hasil Pengujian Goodness Of Fit Model

| Kriteria    | Cut-of value | Hasil Model | Keterangan |
|-------------|--------------|-------------|------------|
| Chi Kuadrat | Kecil        | 69.223      | Model Baik |
| p-value     | $\geq 0.05$  | 0.194       |            |
| CMIN/DF     | $\leq 2.00$  | 1.154       | Model Baik |
| RMSEA       | $\leq 0.08$  | 0.025       | Model Baik |
| GFI         | $\geq 0.90$  | 0.960       | Model Baik |
| AGFI        | $\geq 0.90$  | 0.909       | Model Baik |
| TLI         | $\geq 0.95$  | 0.980       | Model Baik |
| CFI         | $\geq 0.95$  | 0.984       | Model Baik |

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Hasil pengujian Goodness of Fit Overall berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 2 memperlihatkan bahwa 7 kriteria yaitu CMIN/DF, RMSEA, Chi Kuadrat dan p-value, GFI, AGFI, TLI dan CFI menunjukkan model baik. Menurut Arbuckle dan Wothke dalam Solimun (2009), kriteria terbaik yang digunakan sebagai indikasi kebaikan model adalah nilai Chi Square/DF kurang dari 2, dan RMSEA di bawah 0.08. Pada penelitian ini, nilai CMIN/DF dan RMSEA telah memenuhi nilai cut off, maka model SEM pada penelitian ini cocok dan layak digunakan, sehingga bisa dilakukan interpretasi guna pembahasan lebih lanjut.

**Measurement Model (Model Pengukuran)**

Pada bagian pertama disajikan model pengukuran variabel BudayaPerusahaan (X1). Variabel ini terukur oleh empat indikator yaitu Supportiviness(X1.1), Atmosphere (X1.2), Keterhubungan (X1.3) dan Formalisasi (X1.4). Tabel 3 berikut menyajikan model pengukuran variabel Budaya Perusahaan (X1).

Tabel 3. Model Pengukuran Variabel Budaya Perusahaan (X1)

| Indikator                    | Loading Factor | P-value | Kesimpulan |
|------------------------------|----------------|---------|------------|
| <i>Supportiviness (X1.1)</i> | 0.582          | 0.000   | Signifikan |
| <i>Atmosphere (X1.2)</i>     | 0.538          | 0.000   | Signifikan |
| <i>Connectedness (X1.3)</i>  | 0.666          | 0.000   | Signifikan |
| <i>Formalization (X1.4)</i>  | 0.669          | Fix     | Signifikan |

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Keempat indikator yaitu *Supportiviness (X1.1)*, *Atmosphere (X1.2)*, *Connectedness (X1.3)* dan *Formalization (X1.4)* signifikan sebagai pengukur Budaya Perusahaan (X1). Dari besarnya koefisien loading factor tertinggi diperoleh bahwa *Formalization (X1.4)* sebagai pengukur terkuat Budaya Perusahaan (X1). Artinya, Budaya Perusahaan (X1), utamanya terlihat dari tinggi indikasi *Formalization (X1.4)*.

Pada bagian kedua disajikan model pengukuran variabel *Work-life Balance (X2)*. Variabel ini terukur oleh tiga indikator yaitu Keseimbangan waktu (X2.1), Keseimbangan keterlibatan (X2.2), dan Keseimbangan kepuasan (X2.3). Tabel 4 berikut menyajikan model pengukuran variabel *Work-life Balance (X2)*.

Tabel 4. Model Pengukuran Variabel *Work-life Balance (X2)*

| Indikator                        | Loading Factor | P-value | Kesimpulan |
|----------------------------------|----------------|---------|------------|
| Keseimbangan waktu (X2.1)        | 0.643          | 0.000   | Signifikan |
| Keseimbangan keterlibatan (X2.2) | 0.591          | 0.000   | Signifikan |
| Keseimbangan kepuasan (X2.3)     | 0.776          | Fix     | Signifikan |

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Ketiga indikator yaitu Keseimbangan waktu (X2.1), Keseimbangan keterlibatan (X2.2), dan Keseimbangan kepuasan (X2.3) signifikan sebagai pengukur *Work-life Balance (X2)*. Dari besarnya koefisien loading factor tertinggi diperoleh bahwa Keseimbangan kepuasan (X2.3) sebagai pengukur terkuat *Work-life Balance (X2)*. Artinya, *Work-life Balance (X2)*, utamanya terlihat dari tingginya Keseimbangan kepuasan (X2.3).

Pada bagian ketiga disajikan model pengukuran variabel *Employee Engagement (Y1)*. Variabel ini terukur oleh tiga indikator yaitu *Vigor (Y1.1)*, *Dedication (Y1.2)* dan *Absorption (Y1.3)*. Tabel 5 berikut menyajikan model pengukuran variabel *Employee Engagement (Y1)*.

Tabel 5. Model Pengukuran Variabel *Employee Engagement (Y1)*

| Indikator                | Loading Factor | P-value | Kesimpulan |
|--------------------------|----------------|---------|------------|
| <i>Vigor (Y1.1)</i>      | 0.687          | 0.000   | Signifikan |
| <i>Dedication (Y1.2)</i> | 0.663          | 0.000   | Signifikan |
| <i>Absorption (Y1.3)</i> | 0.645          | Fix     | Signifikan |

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Ketiga indikator yaitu *Vigor (Y1.1)*, *Dedication (Y1.2)*, dan *Absorption (Y1.3)* signifikan sebagai pengukur *Employee Engagement (Y1)*. Dari besarnya koefisien loading factor tertinggi

diperoleh bahwa Vigor (Y1.1) sebagai pengukur terkuat Employee Engagement (Y1). Artinya, Employee Engagement (Y1), utamanya terlihat dari tingginya nilai Vigor (Y1.1).

Pada bagian kelima disajikan model pengukuran variabel Employee Turnover Intention (Y2). Variabel ini terukur oleh tiga indikator yaitu Berpikir keluar dari pekerjaan (Y1.1), Aktif mencari pekerjaan (Y1.2), dan Mencari kesempatan untuk keluar dari pekerjaan (Y1.3). Tabel 6 berikut menyajikan model pengukuran variabel Employee Turnover Intention (Y2).

Tabel 6. Model Pengukuran Variabel Employee Turnover Intention (Y2)

| Indikator   | Loading Factor | P-value | Kesimpulan |
|---|----------------|---------|------------|
| Berpikir keluar dari pekerjaan (Y2.1)                 | 0.646          | Fix     | Signifikan |
| Aktif mencari pekerjaan (Y2.2)                        | 0.709          | 0.000   | Signifikan |
| Mencari kesempatan untuk keluar dari pekerjaan (Y2.3) | 0.655          | 0.000   | Signifikan |

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Ketiga indikator yaitu Berpikir keluar dari pekerjaan (Y2.1), Aktif mencari pekerjaan (Y2.2), dan Mencari kesempatan untuk keluar dari pekerjaan (Y2.3) signifikan sebagai pengukur Employee Turnover Intention (Y2). Dari besarnya koefisien loading factor tertinggi diperoleh bahwa Aktif mencari pekerjaan (Y2.2) sebagai pengukur terkuat Employee Turnover Intention (Y2). Artinya, Employee Turnover Intention (Y2), utamanya terlihat dari tinggi indikasi Aktif mencari pekerjaan (Y2.2).

A. Structural Model (Model Pengukuran)

Pada bagian kedua analisis SEM adalah interpretasi model struktural atau structural model. Model struktural menyajikan hubungan antar variabel penelitian Koefisien structural model menyatakan besaran hubungan antara variabel satu terhadap variabel lainnya. Hasil analisis terungkap dalam Tabel 7 untuk pengaruh langsung dan Tabel 8 untuk pengaruh tidak langsung.

Tabel 7. Model Struktural SEM: Pengaruh Langsung

| No | Hubungan   | Koefisien | C.R    | P-value | Kesimpulan       |
|----|--|-----------|--------|---------|------------------|
| 1  | Budaya Perusahaan (X1) terhadap Employee Engagement (Y1)           | 0.306     | 3.562  | 0.000   | Signifikan       |
| 2  | Work-life Balance (X2) terhadap Employee Engagement (Y1)           | 0.221     | 2.560  | 0.010   | Signifikan       |
| 3  | Budaya Perusahaan (X1) terhadap Employee Turnover Intention (Y2)   | -0.053    | -0.647 | 0.517   | Tidak Signifikan |
| 4  | Work-life Balance (X2) terhadap Employee Turnover Intention (Y2)   | -0.260    | -2.941 | 0.003   | Signifikan       |
| 5  | Employee Engagement (Y1) terhadap Employee Turnover Intention (Y2) | -0.282    | -2.729 | 0.006   | Signifikan       |

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Hasil pengujian model struktural pengaruh langsung seperti tersaji pada Tabel diatas sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Perusahaan (X1) terhadap Employee Engagement (Y1), diperoleh koefisien structural sebesar 0.306, nilai C.R sebesar 3.562, dan P-value 0.000. Karena P-value < 0.05, serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara Budaya Perusahaan (X1) terhadap Employee Engagement (Y1).
2. Pengaruh Work-life Balance (X2) terhadap Employee Engagement (Y1), diperoleh koefisien structural sebesar 0.221, nilai C.R sebesar 2.560, dan P-value 0.010. Karena P-



value < 0.05, serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara Work-life Balance (X2) terhadap Employee Engagement (Y1).

3. Pengaruh Budaya Perusahaan (X1) terhadap Employee Turnover Intention (Y2), diperoleh koefisien struktural sebesar -0.053, nilai C.R sebesar -0.647 dan P-value 0.517. Karena P-value > 0.05, mengindikasikan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara Budaya Perusahaan (X1) terhadap Employee Turnover Intention (Y2).
4. Pengaruh Work-life Balance (X2) terhadap Employee Turnover Intention (Y2), diperoleh koefisien struktural sebesar -0.260, nilai C.R sebesar -2.941, dan P-value 0.003. Karena P-value < 0.05, mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan negatif antara Work-life Balance (X2) terhadap Employee Turnover Intention (Y2).
5. Pengaruh Employee Engagement (Y1) terhadap Employee Turnover Intention (Y2), diperoleh koefisien struktural sebesar -0.282, nilai C.R sebesar -2.729, dan P-value 0.006. Karena P-value < 0.05, mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan negatif antara Employee Engagement (Y1) terhadap Employee Turnover Intention (Y2).

Selain pengujian pengaruh langsung, pada SEM juga dikenal pengaruh tidak langsung (indirect effect). Pengaruh tidak langsung adalah hasil perkalian 2 (dua) pengaruh langsung. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan jika kedua pengaruh langsung yang membentuknya adalah signifikan. Berikut disajikan hasil pengaruh tidak langsung:

Tabel 8. Model Struktural SEM: Pengaruh Langsung

| Pengaruh Tidak Langsung | Koefisien Pengaruh Langsung |                   | Koefisien Pengaruh Tidak Langsung | Keterangan |
|-------------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------------|------------|
| X1 → Y1 → Y2            | X1 → Y1 = 0.306*            | Y1 → Y2 = -0.282* | -0.086                            | Signifikan |
| X2 → Y1 → Y2            | X2 → Y1 = 0.221*            | Y1 → Y2 = -0.282* | -0.062                            | Signifikan |

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel diatas, terdapat 2 pengaruh tidak langsung. Hasil selengkapnya diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh tidak langsung antara Budaya Perusahaan (X1) terhadap Employee Turnover Intention (Y2) melalui Employee Engagement (Y1), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.086. Pengaruh langsung Budaya Perusahaan (X1) ke Employee Engagement (Y1) adalah signifikan, dan pengaruh langsung antara Employee Engagement (Y1) ke Employee Turnover Intention (Y2) juga signifikan.
2. Pengaruh tidak langsung antara Work-life Balance (X2) terhadap Employee Turnover Intention (Y2) melalui Employee Engagement (Y1), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.086. Pengaruh langsung Work-life Balance (X2) ke Employee Engagement (Y1) adalah signifikan, dan pengaruh langsung antara Employee Engagement (Y1) ke Employee Turnover Intention (Y2) juga signifikan.

**Pembahasan**

Pada bagian berikut akan dibahas hasil temuan penelitian. Pertama, penelitian ini menemukan bahwa Budaya Perusahaan berpengaruh terhadap Employee Engagement. Budaya Perusahaan yang tinggi, yang terlihat dari tingginya Supportiviness, Atmosphere, Connectedness, dan Formalization akan berdampak pada tingginya Employee Engagement, yang terlihat dari tingginya Vigor, Dedication, dan Absorption. Lockwood (2007) yang mengatakan bahwa budaya lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. karyawan dengan budaya perusahaan yang tinggi akan memiliki keinginan untuk berpindah kerja yang lebih rendah. Upaya organisasi untuk penuntunan

perilaku karyawan, pada dasarnya adalah melakukan pemberdayaan sumber daya manusia atau karyawan seefektif mungkin namun dengan mendasarinya pada budaya perusahaan yang tepat.

Kedua, penelitian ini menemukan bahwa Work-life Balance berpengaruh terhadap Employee Engagement. Work-life Balance Yang tinggi, Yang terlihat dari tingginya Keseimbangan waktu, Keseimbangan keterlibatan, dan Keseimbangan kepuasan akan berdampak pada tingginya Employee Engagement, yang terlihat dari tingginya Vigor, Dedication, dan Absorption. Modal manusia (Human Capital) merupakan aset yang penting dan perlu dikelola secara profesional karena setiap organisasi mendambakan sumber daya manusia yang kompeten dibidangnya, memiliki loyalitas, berdedikasi tinggi dan Engaged (terikat) terhadap perusahaan. Karyawan yang engaged akan memberikan kinerja terbaiknya dan membuat perusahaan mampu mencapai tujuannya. Robinson (2004) mengatakan bahwa untuk mempengaruhi work-life balance salah satunya adalah faktor employee engagement. Apabila karyawan merasa kehidupan pribadi terjamin, dengan adanya tunjangan keluarga, dan adanya cuti bekerja maka karyawan akan bekerja dengan penuh semangat.

Ketiga, penelitian ini menemukan bahwa Budaya Perusahaan berpengaruh terhadap Employee Turnover Intention. Budaya Perusahaan yang tinggi, yang terlihat dari tinggi rendahnya Supportiveness, Atmosphere, Connectedness, dan Formalization tidak akan berdampak pada tinggi rendahnya Employee Turnover Intention, yang terlihat dari tingginya Berpikir keluar dari pekerjaan, Aktif mencari pekerjaan baru, dan Mencari kesempatan untuk keluar dari perusahaan. Ditemukan juga adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Budaya Perusahaan terhadap Employee Turnover Intention melalui Employee Engagement. Koefisien bertanda positif berarti bahwa semakin tinggi Budaya Perusahaan (X1), akan mempengaruhi semakin tinggi pula Employee Turnover Intention (Y2) Yang melalui Employee Engagement (Y1). Seperti yang dikatakan oleh Robbins dan Coulter (2012) Apakah budaya organisasi itu kuat, lemah, atau berada di antara keduanya, bergantung pada faktor-faktor seperti ukuran organisasi, berapa lama organisasi tersebut berdiri, berapa banyak pergantian karyawan, dan intensitas asal usul budaya itu.

Keempat, penelitian ini menemukan bahwa Work-life Balance berpengaruh terhadap Employee Turnover Intention. Work-life Balance Yang tinggi, yang terlihat dari tingginya Keseimbangan waktu, Keseimbangan keterlibatan, dan Keseimbangan kepuasan, akan berdampak pada tingginya Employee Turnover Intention, yang terlihat dari tingginya Berpikir keluar dari pekerjaan, Aktif mencari pekerjaan baru, dan Mencari kesempatan untuk keluar dari perusahaan. Ditemukan juga adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Work-life Balance terhadap Employee Turnover Intention melalui Employee Engagement. Koefisien bertanda positif berarti bahwa semakin tinggi Work-life Balance (X2), akan mempengaruhi semakin tinggi pula Employee Turnover Intention (Y2) yang melalui Employee Engagement (Y1). Keseimbangan kerja-hidup menghasilkan peningkatan tingkat kepuasan kerja dan penurunan turnover intention. Pihak manajemen dapat mengurangi tingkat perputaran karyawan dengan memperkenalkan kehidupan kerja inisiatif keseimbangan yang meningkatkan kepuasan kerja dan mengarah ke niat meninggalkan perusahaan yang lebih rendah. Seperti dalam literatur yang dikatakan Munro (2015) bahwa meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja suatu organisasi akan menghasilkan hasil organisasi yang positif, termasuk peningkatan kepuasan kerja karyawan dan penurunan niat berpindah dan pergantian karyawan yang sebenarnya.

Kelima, penelitian ini menemukan bahwa Employee Engagement berpengaruh terhadap Employee Turnover Intention. Employee Engagement yang tinggi, yang terlihat dari tingginya Vigor, Dedication, dan Absorption, akan berdampak pada tingginya Employee Turnover Intention, yang terlihat dari tingginya Berpikir keluar dari pekerjaan, Aktif mencari pekerjaan baru, dan Mencari kesempatan untuk keluar dari perusahaan. Karyawan yang memiliki ikatan kuat antara emosi dan kognitif terhadap perusahaan, akan berusaha mencapai cita-cita dari perusahaan. Namun sebaliknya, karyawan yang mengalami disengagement akan menunjukkan perilaku malas, bersifat kaku dan tidak memunculkan performa kinerja yang baik. Sehingga berhubungan langsung dengan turnover intention. Shuck (2010) menyebutkan turnover intention (kecenderungan seseorang untuk meninggalkan dan/atau memutuskan hubungan kerja dengan organisasi/ perusahaan), memiliki hubungan dengan komitmen terhadap organisasi, iklim psikologis kerja, serta job fit, serta employee engagement. Hal ini sejalan dengan Internasional survey research (Berry & Morris, 2008) terdapat beberapa kunci penggerak yang mempengaruhi

turnoverintention, yaitu kebutuhan akan pengakuan, reward, pengembangan karir maupun pengembangan individu, kesesuaian budaya, dan penghargaan karyawan.

## SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa Budaya Perusahaan berpengaruh terhadap Employee Engagement. Budaya Perusahaan yang tinggi, yang terlihat dari tingginya Supportiviness, Atmosphere, Connectedness, dan Formalization akan berdampak pada tingginya Employee Engagement. Kemudian Work-life Balance berpengaruh terhadap Employee Engagement. Work-life Balance yang tinggi, yang terlihat dari tingginya Keseimbangan waktu, Keseimbangan keterlibatan, dan Keseimbangan kepuasan akan berdampak pada tingginya Employee Engagement. Budaya Perusahaan berpengaruh terhadap Employee Turnover Intention. Budaya Perusahaan yang tinggi, yang terlihat dari tinggi rendahnya Supportiviness, Atmosphere, Connectedness, dan Formalization tidak akan berdampak pada tinggi rendahnya Employee Turnover Intention. Ditemukan juga adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Budaya Perusahaan terhadap Employee Turnover Intention melalui Employee Engagement. Lebih lanjut Work-life Balance ditemukan berpengaruh terhadap Employee Turnover Intention. Work-life Balance yang tinggi, terlihat dari tingginya Keseimbangan waktu, Keseimbangan keterlibatan, dan Keseimbangan kepuasan, akan berdampak pada tingginya Employee Turnover Intention. Ditemukan juga adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Work-life Balance terhadap Employee Turnover Intention melalui Employee Engagement. Employee Engagement berpengaruh terhadap Employee Turnover Intention. Employee Engagement yang tinggi, Yang terlihat dari tingginya Vigor, Dedication, dan Absorption, akan berdampak pada tingginya Employee Turnover Intention.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baek-Kyoo dan Sunyoung, P. (2009). Kepuasan karir, komitmen organisasi, dan niat berpindah: Efek dari orientasi tujuan, organisasi budaya belajar dan umpan balik perkembangan. *Kepemimpinan & Jurnal Pengembangan Organisasi*, 31 (6).
- Berry, ML, & Morris, ML (2008). Dampak keterlibatan karyawan faktor dan kepuasan kerja terhadap niat berpindah. Dalam TJ Chermack (Ed.). *Konferensi Penelitian Internasional Akademi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Amerika*, 2018.
- Bloombury. (2005). *Step Success: Balance Your Life and Work*. (London: Bloombury Publishing Plc)
- Chuck Williams. (2009). *Manajemen*. Barat Daya: Pembelajaran Cengage.
- Dilys Robinson. (2004). Sarah Perryman, dan Sue Hayday, *The Drivers of Employee Engagement*, Inggris: Institute for Employment Studies.
- G. E. Lambert. (2006). Saya ingin meninggalkan: ujian model niat berpindah di kalangan staf masyarakat. *Jurnal Psikologi Terapan dalam Peradilan Pidana*, 2 (1).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Katherine Locket. (2008). *Keseimbangan Kerja/Hidup untuk Dummies Raih Kepuasan Kerja, Bisnis, dan Kesejahteraan yang Lebih Besar Melalui Menyeimbangkan Pekerjaan dan Kehidupan Anda*. Indianapolis: Penerbitan Wiley.
- Landry. (2003). *CC Efikasi Diri, Motivasi, dan Korelasi Harapan Hasil dari Perguruan Tinggi*, Disertasi (Louisiana: University Louisiana).
- Laurie J. Mullins. (2010). *Manajemen & Perilaku Organisasi*, Edisi Kesembilan. London: Prentice Hall.
- Martin Fishbein, dan Icek Ajzen. (1975). *Keyakinan, Sikap, Niat dan Perilaku: Pengantar Teori dan Penelitian*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co.
- S.L. Albrecht. (2010). *Penelitian dan Praktek*. Buku Pegangan Masalah Perspektif Keterlibatan Karyawan. Inggris: MGP Books Group.
- Shuck. (2010). Keterlibatan Karyawan: Pemeriksaan Anteseden dan Hasil yang Dapat Didapat. *Jurnal Akademi Manajemen*, 53.
- Solimun. (2009). *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM)* Lisreldan Amos. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya.

- Stephen P. Robbins & Mary K. Coulter. (2012). *Management* ( New York: Pearson Education)
- Wilmar Schaufeli dan Arnold Bakker. (2004). *Panduan Awal Skala Keterlibatan Kerja Utrecht* [Versi 1.1. Desember 2004], Belanda: Unit Psikologi Kesehatan Kerja Universitas Utrecht.
- Zanél Munro. (2015). *Work-Life Balance, Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Diantara Karyawan Teknologi Informasi*, Disertasi, Universitas Afrika Selatan.