

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Data

4.1.1 Karakteristik Responden

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan pengisian kuesioner melalui *Google Form*. Pengisian kuesioner disebarkan kepada karyawan PT XYZ dengan kunjungan langsung oleh peneliti ke PT XYZ dan sebagian dikirimkan melalui media sosial *WhatsApp*. Penyebaran kuesioner pada penelitian ini mendapatkan total responden sebanyak 53 karyawan. Namun, terdapat 11 responden yang tidak dapat dianalisis pada penelitian ini karena tidak memenuhi kriteria: 1) Karyawan yang memiliki masa kerja diperusahaan selama 1 (satu) tahun; 2) Memiliki status kepegawaian sebagai karyawan tetap. Sehingga data responden yang dapat dianalisis pada penelitian ini adalah sebanyak 42 responden dengan pengelompokan beberapa karakteristik sebagai berikut.

Tabel 4. 1 *Jenis Kelamin Responden*

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-Laki	18	42.9
Wanita	24	57.1
Total	42	100.0

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas responden pada penelitian ini berjenis kelamin Wanita dengan peresentase 57.1% yaitu sebanyak 24 karyawan. Sedangkan jenis kelamin Laki-Laki memiliki peresentase 43.4% yaitu sebanyak 18 karyawan. Sehingga jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 42 karyawan.

Tabel 4. 2 *Usia Responden*

Usia	Frekuensi	Presentase
<20 Tahun	2	4.8
21-30 Tahun	22	52.4
31-40 Tahun	17	40.5
41-50 Tahun	1	2.4
>50 Tahun	-	-
Total	42	100.0

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas responden pada penelitian ini berusia 21-30 Tahun dengan presentase 52.4% yaitu sebanyak 22 karyawan.

Tabel 4. 3 *Pendidikan Terakhir Responden*

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
SMA/SMK	13	31.0
Diploma	4	9.5
S1	23	54.8
S2	2	4.8
Total	42	100.0

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas responden pada penelitian ini memiliki Pendidikan terakhir S1 dengan presentase 54.8% yaitu sebanyak 23 karyawan.

Tabel 4. 4 Penghasilan Per Bulan Responden

Penghasilan Per Bulan	Frekuensi	Presentase
<Rp5.000.000	8	19.0
Rp5.000.000 – Rp10.000.000	20	47.6
Rp10.000.000 – Rp15.000.000	11	26.2
Rp15.000.000 – 20.000.000	2	4.8
>20.000.000	1	2.4
Total	42	100.0

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa mayoritas responden pada penelitian ini memiliki Penghasilan Per Bulan sebanyak Rp5.000.000 – 10.000.000 dengan peresentase 47.6% yaitu sebanyak 20 karyawan.

4.1.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif adalah metode dalam statistik yang digunakan untuk menggambarkan atau meringkas data yang diperoleh dari suatu penelitian tanpa membuat kesimpulan atau prediksi. Tujuan utama analisis deskriptif adalah memberikan gambaran umum tentang karakteristik data, seperti *Mean*, Minimal, Maksimal, dan *Standard Deviation*.

4.1.2.1 Variabel Pengembangan Karier

Tabel 4. 5 Data Statistik Deskriptif Variabel Pengembangan Karier

Item	N	Min	Max	Mean	Standard Deviation
PK1	42	1	4	3.48	.707
PK2	42	2	4	3.48	.552
PK3	42	1	4	3.33	.687
PK4	42	1	4	3.48	.740
PK5	42	1	4	3.36	.821
PK6	42	2	4	3.69	.517
PK7	42	1	4	3.14	.843

PK8	42	1	4	3.60	.665
PK9	42	1	4	3.69	.604
PK10	42	1	4	3.36	.791
PK11	42	1	4	3.19	.833
PK12	42	1	4	3.31	.715
PK13	42	1	4	3.36	.692
PK14	42	1	4	3.10	.850
PK15	42	2	4	3.19	.634
Valid N	42				

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.5 responden pada variabel Pengembangan Karier memiliki nilai *mean* tertinggi pada pernyataan ke-6 yaitu sebesar 3.69, Atasan saya mengenal saya dengan baik. Kemudian nilai *mean* tertinggi selanjutnya dengan nilai yang sama yaitu sebesar 3.69 pada pernyataan ke-9, Saya merasa didukung oleh atasan dalam perjalanan karier saya, yang membantu saya tumbuh dan berkembang di perusahaan ini. Nilai *Standard Deviation* jauh dari angka 0, artinya data bervariasi. Selain itu, responden cenderung menjawab pernyataan dengan skala 3 (Setuju) dan 4 (Sangat Setuju).

4.1.2.2 Variabel *Work-Life Balance*

Tabel 4. 6 Data Statistik Deskriptif Variabel *Work-Life Balance*

<i>Item</i>	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>
WLB1	42	1	4	3.02	.924
WLB2	42	1	4	3.45	.772
WLB3	42	2	4	3.45	.593
WLB4	42	1	4	3.48	.671
WLB5	42	1	4	3.40	.734
WLB6	42	1	4	3.07	.947
WLB7	42	1	4	3.10	.790
WLB8	42	1	4	3.07	.778

WLB9	42	2	4	3.38	.661
WLB10	42	1	4	3.05	.854
WLB11	42	1	4	3.12	.705
Valid N	42				

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.6 responden pada variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai *mean* tertinggi pada pernyataan ke-4 yaitu sebesar 3.48, Saya mengatur jadwal kerja untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarga saya. Kemudian nilai *mean* tertinggi selanjutnya yaitu sebesar 3.45 pada pernyataan ke-2, Saya puas dengan kualitas dan hasil kerja saya. Nilai *Standard Deviation* jauh dari angka 0, artinya data bervariasi. Selain itu, responden cenderung menjawab pernyataan dengan skala 3 (Setuju) dan 4 (Sangat Setuju).

4.1.2.3 Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4. 7 Data Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

<i>Item</i>	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>
KK1	42	1	4	3.36	.727
KK2	42	1	4	3.21	.951
KK3	42	1	4	3.29	.742
KK4	42	1	4	3.29	.805
KK5	42	1	4	3.21	.813
KK6	42	1	4	3.43	.703
KK7	42	2	4	3.29	.673
KK8	42	1	4	3.36	.759
KK9	42	2	4	3.48	.552
KK10	42	1	4	3.43	.703
KK11	42	1	4	3.36	.759
KK12	42	2	4	3.45	.705
KK13	42	1	4	3.36	.791
Valid N	42				

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.7 responden pada variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai *mean* tertinggi pada pernyataan ke-9 yaitu sebesar 3.48, Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan petunjuk yang diberikan. Kemudian nilai *mean* tertinggi selanjutnya yaitu sebesar 3.45 pada pernyataan ke-12, Saya merasakan adanya saling menghargai di antara semua karyawan. Nilai *Standard Deviation* jauh dari angka 0, artinya data bervariasi. Selain itu, responden cenderung menjawab pernyataan dengan skala 3 (Setuju) dan 4 (Sangat Setuju).

4.1.2.4 Variabel *Turnover Intention*

Tabel 4. 8 Data Statistik Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

<i>Item</i>	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>
TI1	42	1	4	2.52	1.042
TI2	42	1	4	2.62	1.035
TI3	42	1	4	2.52	.994
TI4	42	1	4	2.57	.887
TI5	42	1	4	2.74	.912
TI6	42	1	4	2.48	.994
TI7	42	1	4	2.83	1.080
TI8	42	1	4	2.50	1.065
Valid N	42				

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.8 responden pada variabel *Turnover Intention* memiliki nilai *mean* tertinggi pada pernyataan ke-7 yaitu sebesar 2.83, Saya sedang mempertimbangkan untuk memulai atau mendirikan bisnis sendiri. Kemudian nilai *mean* tertinggi selanjutnya yaitu sebesar 2.74 pada pernyataan ke-5, Saya sedang mencari informasi tentang peluang pekerjaan lain. Nilai *Standard Deviation* jauh dari angka 0, artinya data bervariasi. Selain itu, responden cenderung menjawab pernyataan dengan skala 3 (Setuju) dan 4 (Sangat Setuju).

4.1.3 Hasil Analisis Statistik Inferensial

Analisis inferensial dalam SEM (*Structural Equation Modeling*) versi 0.4 adalah metode statistik untuk membuat kesimpulan tentang hubungan antara variabel laten dan *manifest* menggunakan data sampel. Ini melibatkan pengujian *Outer* dan *Inner Model*.

4.1.3.1 Uji Outer Model

Uji *outer model* melibatkan pengujian reliabilitas (seperti *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*) dan validitas seperti *Average Variance Extracted* (AVE) dari indikator-indikator yang digunakan untuk memastikan bahwa mereka secara efektif mengukur konstruk yang dimaksud.

1) *Convergent Validity*

Validitas konvergen menunjukkan seberapa baik indikator-indikator suatu konstruk berkorelasi. Dalam penelitian ini sebuah indikator akan dianggap valid dalam validitas konvergen apabila nilai *Loading Factor*, yaitu 0.60 hingga 0.70 .

Tabel 4. 9 Hasil Nilai *Loading Factor*

Indikator	Kepuasan	Pengembangan	<i>Work-Life</i>	<i>Turnover</i>
	Kerja	Karier	<i>Balance</i>	<i>Intention</i>
KK 1	0.738			
KK 2	0.686			
KK 3	0.743			
KK 4	0.765			
KK 5	0.747			
KK 6	0.795			
KK 8	0.771			
PK 3		0.665		
PK 4		0.721		
PK 5		0.782		
PK 6		0.698		

PK 7	0.834
PK 8	0.635
PK 9	0.671
PK 10	0.776
PK 11	0.800
PK 13	0.778
PK 14	0.736
WLB 1	0.795
WLB 4	0.673
WLB 5	0.791
WLB 6	0.780
WLB 7	0.855
WLB 8	0.824
WLB 9	0.682
WLB 10	0.794
WLB 11	0.785
TI 1	0.877
TI 2	0.890
TI 3	0.901
TI 4	0.778
TI 5	0.807
TI 6	0.917
TI 7	0.709
TI 8	0.847

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.9, variabel Kepuasan Kerja (KK), Pengembangan Karier (PK), *Work-Life Balance* (WLB), dan *Turnover Intention* (TI) memenuhi syarat validitas, karena semua nilai *loading factor* lebih besar dari 0.60. Indikator pada pernyataan KK 6, PK 7, WLB 7, dan TI 6 memiliki nilai *loading factor* yang tinggi, menunjukkan kontribusi signifikan dalam mengukur konstruk masing-masing. Sementara indikator pada pernyataan KK 7, KK 9, PK 1, PK 2, PK 12, PK 15, WLB 2, dan WLB

3 tidak dapat dicantumkan dalam tabel *Loading Factor* penelitian ini karena tidak memenuhi syarat validitas.

Setelah validitas konvergen terpenuhi, langkah berikutnya yang diuji adalah *Average Variance Extracted* (AVE) valid > 0.5 dan validitas diskriminan. Dalam penelitian ini validitas diskriminan yang digunakan menggunakan metode *Cross Loadings*.

Tabel 4. 10 Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.562
Pengembangan Karier	0.545
Work-Life Balance	0.604
Turnover Intention	0.711

Sumber : Data diolah (2024)

Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa Nilai AVE pada variabel Kepuasan Kerja yaitu 0.562, Pengembangan Karier yaitu 0.545, *Work-Life Balance* yaitu 0.604 dan variabel *Turnover Intention* yaitu 0.711. Maka seluruh variabel memiliki nilai AVE Valid yaitu > 0.5 .

2) Discriminant Validity

Tabel 4. 11 Hasil Nilai Cross Loading

Indikator	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karier	Work-Life Balance	Turnover Intention
KK 1	0.738	0.527	0.702	0.236
KK 2	0.686	0.579	0.519	0.328
KK 3	0.743	0.712	0.659	0.215
KK 4	0.765	0.659	0.538	0.254
KK 5	0.747	0.710	0.443	0.196
KK 6	0.795	0.712	0.586	0.151
KK 8	0.771	0.689	0.568	0.158
PK 3	0.603	0.665	0.338	0.216
PK 4	0.568	0.721	0.352	0.284
PK 5	0.662	0.782	0.562	0.215

PK 6	0.516	0.698	0.497	0.219
PK 7	0.773	0.834	0.677	0.117
PK 8	0.474	0.635	0.423	-0.002
PK 9	0.615	0.672	0.297	0.107
PK 10	0.701	0.776	0.610	0.184
PK 11	0.667	0.800	0.542	0.079
PK 13	0.745	0.778	0.552	0.063
PK 14	0.669	0.736	0.566	0.306
WLB 1	0.459	0.382	0.795	0.025
WLB 4	0.416	0.380	0.673	-0.163
WLB 5	0.595	0.455	0.791	0.093
WLB 6	0.458	0.476	0.780	0.032
WLB 7	0.771	0.625	0.855	0.161
WLB 8	0.675	0.609	0.824	0.185
WLB 9	0.590	0.605	0.682	0.141
WLB 10	0.697	0.589	0.794	0.262
WLB 11	0.562	0.479	0.785	0.006
TI 1	0.259	0.255	0.207	0.877
TI 2	0.221	0.233	0.168	0.890
TI 3	0.245	0.176	0.069	0.901
TI 4	0.020	-0.005	0.005	0.778
TI 5	0.192	0.152	0.069	0.807
TI 6	0.268	0.261	0.130	0.927
TI 7	0.153	0.114	0.093	0.709
TI 8	0.121	0.087	0.055	0.847

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.11 nilai *loading factor* indikator pada konstruk yang diukur pada penelitian ini memiliki nilai lebih besar daripada *loading factor* pada konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa indikator lebih berkorelasi dengan konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya sehingga memiliki nilai yang valid pada uji validitas diskriminan.

Selanjutnya dilakukan Uji Reliabilitas konstruk dengan indikator refleksif dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk. Reliabilitas diukur oleh *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dengan nilai minimum yaitu 0,70

3) *Composite Validity*

Tabel 4. 12 Hasil Nilai *Composite Validity*

	<i>Composite Validity</i>
Kepuasan Kerja	0.933
Pengembangan Karier	0.929
<i>Work-Life Balance</i>	0.932
<i>Turnover Intention</i>	0.951

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.12, menunjukkan bahwa nilai *composite validity* pada variabel Kepuasan Kerja yaitu 0.933, Pengembangan Karier yaitu 0.929, *Work-Life Balance* yaitu 0.932 dan variabel *Turnover Intention* yaitu 0.951. Seluruh konstruk pada penelitian ini memiliki nilai yaitu > 0.70 sehingga dapat dinyatakan reliabel.

4) *Cronbach's Alpha*

Tabel 4. 13 Hasil Nilai *Cronbach's Alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepuasan Kerja	0.921
Pengembangan Karier	0.916
<i>Work-Life Balance</i>	0.918
<i>Turnover Intention</i>	0.943

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.13, menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel Kepuasan Kerja yaitu 0.921, Pengembangan Karier yaitu 0.916, *Work-Life Balance* yaitu 0.918 dan variabel *Turnover Intention* yaitu 0.943.

Seluruh konstruk pada penelitian ini memiliki nilai yaitu > 0.70 sehingga dapat dinyatakan reliabel.

4.1.3.2 Uji *Inner Model*

1) Analisis *R-Square* (R^2)

R-Square digunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai $\geq 0,75$ menunjukkan model kuat, 0,50-0,75 moderat, dan 0,25-0,50 lemah.

Tabel 4. 14 Hasil Nilai *R-Square*

	R-Square
Kepuasan Kerja	0.806
<i>Turnover Intention</i>	0.073

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.14 Nilai *R-Square* pada variabel *Turnover Intention* sebesar 0.073 atau 7.3% menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memberikan kontribusi terhadap *Turnover Intention* sebesar 7.3% dan sisanya sebesar 92.7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Maka model yang digunakan masuk kedalam kategori lemah.

Sementara Nilai *R-Square* pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.806, menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karier dan *Work-Life Balance* memberikan kontribusi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 80.6% dan sisanya sebesar 19.4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Maka model yang digunakan masuk kedalam kategori kuat.

2) Analisis *f-Square* (f^2)

f-Square adalah ukuran tambahan untuk menjelaskan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *f-Square* < 0,02 menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan, nilai antara 0,02 - < 0,15 menunjukkan pengaruh kecil, nilai antara 0,15 - < 0,35 menunjukkan pengaruh sedang, dan nilai $\geq 0,35$ menunjukkan pengaruh besar.

Tabel 4. 15 Hasil Nilai *f-Square*

	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karier	Work-Life Balance	Turnover Intention
Kepuasan Kerja				0.024
Pengembangan Karier	1.170			0.000
Turnover Intention				
Work-Life Balance	0.295			0.009

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.15 Nilai *f-Square* variabel Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* adalah sebesar 0.024 atau 2.4% yang berarti variabel tersebut masuk kategori memberikan pengaruh yang kecil. Kemudian pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja yaitu 1.170 atau sebesar 117.0% yang berarti variabel tersebut termasuk kategori memberikan pengaruh yang besar. Selanjutnya pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,000 atau 0.0% yang berarti tidak memiliki pengaruh signifikan, pengaruh variabel *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja yaitu sebesar 0.295 atau 29.5% yang berarti dapat dikatakan memberikan pengaruh sedang dan terakhir, yaitu pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* bernilai sebesar 0,009 atau 0.9% yang berarti memberikan pengaruh yang kecil.

3) Analisis *Q-Square* (Q^2)

Q^2 digunakan untuk menguji validitas prediksi model terhadap variabel dependen. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan relevansi prediksi, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan kurangnya relevansi. Skala nilai Q^2 untuk *predictive relevance* adalah 0.02 (model lemah); 0.15 (model moderat); 0.35 (model kuat).

Tabel 4. 16 Hasil Nilai *Q-Square*

	Q^2Predict
Kepuasan Kerja	0.746
<i>Turnover Intention</i>	-0.148

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.16 Nilai *Q-Square* pada variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai sebesar 0.746 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediksi yang kuat sebesar 74.6% untuk konstruk Kepuasan Kerja sehingga model mampu dengan baik memprediksi variabel Kepuasan Kerja berdasarkan Variabel Independen yang digunakan pada penelitian ini. Namun nilai *Q-Square* pada variabel *Turnover Intention* memiliki nilai sebesar -0.148 sehingga menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediksi yang kurang atau tidak ada relevansi prediksi untuk konstruk *Turnover Intention* dan kemungkinan besar variabel independen yang digunakan pada penelitian ini tidak cukup menjelaskan variabel ini dan bisa dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

4) *Goodness of Fit* (GoF)

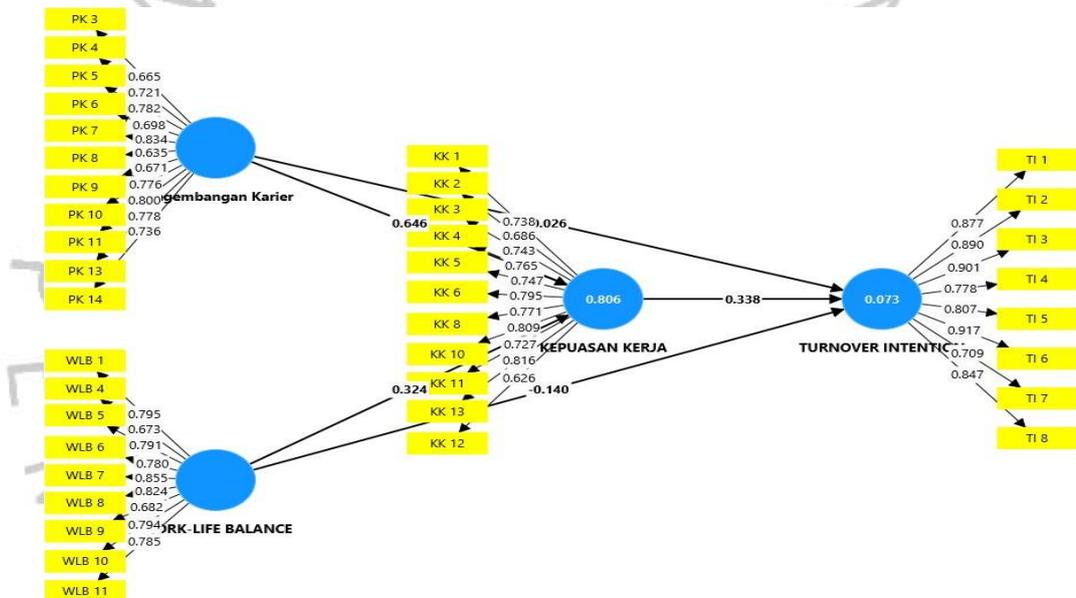
Nilai GoF dihitung dengan mengalikan akar kuadrat dari rata-rata AVE dengan rata-rata nilai R^2 . Rentang nilai GoF adalah antara 0 hingga 1, dengan penafsiran sebagai berikut: 0,1 (GoF rendah), 0,25 (GoF sedang), dan 0,36 (GoF tinggi).

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{\text{Com} \times R^2} \\ &= \sqrt{0.607 \times 0.439} \\ &= \sqrt{0.267} \\ &= \mathbf{0.516} \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka nilai GoF pada penelitian memiliki nilai >0.36 yaitu sebesar 0.516, ini menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki Tingkat kesesuaian dengan data sehingga memberikan penjelasan yang layak terhadap variasi dalam data.

4.1.4 Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada perangkat *SmartPLS* digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh antara variabel independen dan dependen. Suatu keterkaitan antara variabel dianggap signifikan jika nilai *T-statistics* $> 1,96$, dengan tingkat signifikansi *P-value* $< 0,05$.



Gambar 4. 1 Hasil PLS Algorithm

Berdasarkan hasil pengujian PLS Algorithm pada gambar 4.1 dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4. 17 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T- Statistics	P- Values	Hasil
PK -> KK	0.646	0.619	0.139	4.650	0.000	Signifikan
WLB -> KK	0.324	0.349	0.130	2.498	0.013	Signifikan
PK -> TI	0.026	0.011	0.377	0.070	0.944	Tidak Signifikan
WLB -> TI	-0.140	-0.118	0.294	0.478	0.633	Tidak Signifikan
KK -> TI	0.338	0.323	0.349	0.968	0.333	Tidak Signifikan
PK -> KK -> TI	0.218	0.206	0.233	0.936	0.349	Tidak Signifikan
WLB -> KK -> TI	0.110	0.108	0.132	0.827	0.408	Tidak Signifikan

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil data uji pengaruh hubungan variabel pada tabel 4.19 dapat dijelaskan sebagai berikut.

a) Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Pada hasil pengujian hipotesis Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai *P-values* sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai *T-statistics* sebesar $4.650 > 1.96$. Selanjutnya nilai *orginal sample* sebesar 0.646 yang menunjukkan pengaruh positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari penelitian ini H_a diterima. Pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Apabila variabel Pengembangan Karier meningkat 1%, maka Kepuasan Kerja meningkat sebesar 64,6%.

b) *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Pada hasil pengujian hipotesis *Work-life Balance* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai *P-values* sebesar $0.013 < 0.05$ dan nilai *T-statistics* sebesar $2.498 > 1.96$. Selanjutnya nilai *orginal sample* sebesar 0.324 yang menunjukkan pengaruh positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari penelitian ini H_a diterima. *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Apabila variabel *Work-Life Balance* meningkat 1% , maka Kepuasan Kerja meningkat sebesar $32,4\%$.

c) Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention*

Pada hasil pengujian hipotesis Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention* memiliki nilai *P-values* sebesar $0.944 > 0.05$ dan nilai *T-statistics* sebesar $0.070 < 1.96$. Selanjutnya nilai *orginal sample* sebesar 0.026 yang menunjukkan pengaruh positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari penelitian ini H_0 diterima. Pengembangan Karier memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini berarti bahwa dalam konteks data yang diuji, Pengembangan Karier tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

d) *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*

Pada hasil pengujian hipotesis *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* memiliki nilai *P-values* sebesar $0.633 > 0.05$ dan nilai *T-statistics* sebesar $0.478 < 1.96$. Selanjutnya nilai *orginal sample* sebesar -0.140 yang menunjukkan pengaruh negatif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari penelitian ini H_0 diterima. *Work-Life Balance* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini berarti bahwa dalam konteks data yang diuji, *Work-Life Balance* tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

e) Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Pada hasil pengujian hipotesis Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* memiliki nilai *P-values* sebesar $0.333 > 0.05$ dan nilai *T-statistics*

sebesar $0.968 < 1.96$. Selanjutnya nilai *orginal sample* sebesar 0.338 yang menunjukkan pengaruh positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari penelitian ini H_0 diterima. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini berarti bahwa dalam konteks data yang diuji, Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

f) Kepuasan Kerja memediasi Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention*

Pada hasil pengujian hipotesis Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja memiliki nilai *P-values* sebesar $0.349 > 0.05$ dan nilai *T-statistics* sebesar $0.936 < 1.96$. Selanjutnya nilai *orginal sample* sebesar 0.218 yang menunjukkan pengaruh positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari penelitian ini H_0 diterima. Pengembangan Karier memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja. Ini berarti bahwa dalam konteks data yang diuji, Pengembangan Karier tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap niat karyawan untuk meninggalkan Perusahaan melalui Kepuasan Kerja Karyawan.

g) Kepuasan Kerja memediasi *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*

Pada hasil pengujian hipotesis *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja memiliki nilai *P-values* sebesar $0.408 > 0.05$ dan nilai *T-statistics* sebesar $0.827 < 1.96$. Selanjutnya nilai *orginal sample* sebesar 0.110 yang menunjukkan pengaruh positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari penelitian ini H_0 diterima. *Work-Life Balance* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja. Ini berarti bahwa dalam konteks data yang diuji, *Work-Life Balance* tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap niat karyawan untuk meninggalkan Perusahaan melalui Kepuasan Kerja Karyawan.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Pengembangan Karier (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Terdapat bukti yang cukup kuat untuk menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_a). Hal ini sejalan dengan teori yang dijelaskan oleh Sreih, (2020); Wang and Chen, (2024) menyebutkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu dampak positif dari diadakannya program Pengembangan Karier. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Aritonang *et al.*, (2019); Pratama & Pasaribu, (2020); Tasrif, (2021) menyatakan hal yang sama, bahwa Pengembangan Karier memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dengan memiliki jalur karier yang terdefinisi dengan jelas dan peluang untuk pertumbuhan, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa optimis tentang prospek kemajuan karier mereka di masa mendatang.

Karyawan PT XYZ memiliki hubungan yang baik dengan atasan langsung, manajer, ataupun eksekutif perusahaan sehingga memungkinkan komunikasi yang mereka miliki lebih efektif, di mana karyawan dapat menerima feedback konstruktif dan bimbingan untuk pengembangan karir lebih lanjut. Mereka dapat meningkatkan visibilitas yang dimiliki, mendapatkan pengakuan atas kinerja, dan membuka lebih banyak peluang untuk kemajuan karir seperti promosi dan atau proyek penting. Hal ini berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. PT XYZ memiliki mentor dan sponsor sangat berpengaruh terhadap karyawan yang telah mendapatkan exposure yang lebih baik sehingga dapat membantu karyawan dalam mengembangkan jaringan profesional di perusahaan, yang dapat menjadi sumber dukungan, bimbingan, dan kesempatan baru dalam pengembangan karier. Selain itu karyawan percaya bahwa gaji yang mereka terima telah sesuai dengan klasifikasi jabatan, maka pentingnya kompensasi yang adil dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan retensi karyawan. Ketika

karyawan merasa bahwa gaji mereka sejalan dengan tanggung jawab dan kontribusi mereka, mereka cenderung lebih puas dan termotivasi.

Pengembangan karier yang efektif di PT XYZ mencakup beberapa indikator penelitian. Pertama, hubungan yang baik dengan atasan memastikan bahwa karyawan merasa didukung dan dihargai. Kedua, pengakuan kinerja melalui umpan balik konstruktif dan kesempatan promosi membuat karyawan merasa bahwa upaya mereka diakui dan dihargai. Ketiga, program mentoring dan sponsorship memberikan bimbingan yang dibutuhkan karyawan untuk berkembang dan maju dalam karier mereka. Keempat, kompensasi yang adil memastikan bahwa karyawan merasa bahwa kontribusi mereka diakui secara finansial.

Penelitian ini mendukung pandangan bahwa program pengembangan karier yang komprehensif dan terstruktur dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, mengurangi *turnover intention*, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Program pengembangan karier yang baik tidak hanya membantu karyawan merasa lebih puas dan termotivasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Dengan demikian, perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan karier karyawan dapat mencapai hasil yang lebih baik, baik dari segi kepuasan karyawan maupun kinerja organisasi.

4.2.2 Pengaruh *Work-Life Balance* (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Terdapat bukti yang cukup kuat untuk menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_a). Hal ini sejalan dengan teori yang dijelaskan oleh Nabila *et al.*, (2022); Jackson & Fransman, (2019) menyebutkan bahwa dalam memenuhi Kepuasan Kerja dan kebutuhan karyawan diperlukan adanya *Work-Life Balance* karyawan. *Work-Life Balance* mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Prayogi *et al.*, (2019); Sismawati & Lataruva, (2020) menyatakan hal yang sama, bahwa *Work-Life Balance*

memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dengan memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, perusahaan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih sehat, produktif, dan meningkatkan kepuasan para karyawan.

Karyawan PT XYZ, mengatur jadwal kerja untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarga merupakan langkah penting dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Dengan mengelola waktu secara efisien, karyawan merasa dapat memastikan bahwa tugas-tugas pekerjaan diselesaikan sesuai dengan petunjuk yang diberikan oleh atasan. Pendekatan ini memungkinkan mereka untuk tetap produktif dan memenuhi tanggung jawab di tempat kerja, tanpa mengorbankan perhatian terhadap kebutuhan pribadi dan keluarga. Dengan demikian, karyawan PT XYZ dapat mencapai kinerja yang optimal, sekaligus mendukung kesejahteraan pribadi dan profesional mereka sehingga berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki waktu yang cukup untuk menjalani kehidupan di luar pekerjaan cenderung lebih bahagia, sehat, dan produktif. Keseimbangan ini juga dapat mengurangi tingkat stres dan kelelahan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Indikator *Work-Life Balance* yang mencakup fleksibilitas waktu kerja, dukungan terhadap kehidupan pribadi, dan pengelolaan beban kerja yang seimbang, semua berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki waktu cukup untuk menjalani kehidupan di luar pekerjaan cenderung lebih bahagia, sehat, dan produktif. Keseimbangan ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pribadi tetapi juga kinerja perusahaan secara keseluruhan. Ketika *Work-Life Balance* tercapai, karyawan lebih mampu menangani tekanan pekerjaan, lebih termotivasi, dan lebih berkomitmen pada pekerjaannya.

4.2.3 Pengaruh Pengembangan Karier (X1) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karier tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Terdapat bukti yang cukup kuat untuk menerima hipotesis nol (H_0) dan menolak hipotesis alternatif (H_a). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan & Hati, (2020); Elian et al., (2020) menyatakan hal yang sama, bahwa Pengembangan Karier tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Meskipun program pengembangan karier mungkin ada, hal ini tidak secara konsisten mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Faktor-faktor lain seperti prestasi kerja, hubungan kerja yang baik, kompensasi yang memadai, dan lingkungan kerja yang mendukung tampaknya memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam memengaruhi retensi karyawan.

Karyawan PT XYZ merasa yakin bahwa peluang karir mereka terbuka dan jelas, namun keyakinan ini tidak sepenuhnya mempengaruhi niat mereka untuk meninggalkan perusahaan (*Turnover Intention*). Meskipun kepastian akan peluang karir memberikan rasa tenang dan mengurangi ketidakpuasan di tempat kerja, keputusan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan tidak hanya didasarkan pada hal ini. Terdapat faktor-faktor lain yang juga berperan penting hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan. Oleh karena itu, meskipun peluang karir yang jelas merupakan aspek positif, keputusan karyawan untuk tetap bertahan di PT XYZ dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor, bukan hanya keyakinan terhadap peluang karir.

Pengembangan karier mungkin tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* di PT XYZ karena beberapa alasan. Beberapa faktor seperti prestasi kerja, hubungan kerja yang baik, kompensasi yang memadai, lingkungan kerja yang mendukung, dan budaya organisasi yang positif mungkin lebih dominan mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Selain itu, kebutuhan dan preferensi pribadi karyawan yang berbeda-beda, seperti tahap karier dan prioritas individu, juga dapat memengaruhi pengaruh pengembangan karier terhadap *turnover intention*.

4.2.4 Pengaruh *Work-Life Balance* (X2) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Terdapat bukti yang cukup kuat untuk menerima hipotesis nol (H_0) dan menolak hipotesis alternatif (H_a). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rohaeni & Nurdin, (2020) menyatakan hal yang sama, bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Meskipun memiliki *Work-Life Balance* yang baik, hal ini tidak secara konsisten mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Faktor-faktor lain seperti Efisiensi dan Efektivitas di Tempat Kerja, Beban Kerja, Kepribadian dan Perawatan Diri, Hubungan Dukungan Keluarga yang baik tampaknya memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam memengaruhi retensi karyawan.

Karyawan PT XYZ menghadapi beban kerja yang sangat berat dan sering mengalami stres. Meskipun demikian, mereka merasa mampu bekerja secara efektif dan efisien, yang membuat mereka memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan. Salah satu alasan utama adalah karena mereka merasa memiliki cukup waktu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Mereka mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan, termasuk waktu untuk diri sendiri dan keluarga. Kondisi ini membuat mereka merasa puas dan tidak memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Keseimbangan ini, bersama dengan kemampuan mengatasi tekanan kerja, menjadi faktor utama yang membuat mereka tetap loyal dan berkomitmen untuk berkontribusi di PT XYZ.

Work-Life Balance mungkin tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* di PT XYZ karena beberapa alasan. Beberapa faktor seperti Efisiensi dan Efektivitas di Tempat Kerja, Beban Kerja, Kepribadian dan Perawatan Diri, Hubungan Dukungan Keluarga yang positif mungkin lebih dominan mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Selain itu, kebutuhan dan preferensi pribadi karyawan yang berbeda-beda, seperti prioritas individu, juga dapat memengaruhi pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*.

4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Terdapat bukti yang cukup kuat untuk menerima hipotesis nol (H_0) dan menolak hipotesis alternatif (H_a). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gayatri & Muttaqiyathun, (2020) menyatakan hal yang sama, bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Kepuasan Kerja karyawan tidak secara konsisten mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Faktor-faktor seperti pekerjaan, upah, promosi, dan rekan kerja yang baik dan memadai tampaknya memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam memengaruhi retensi karyawan.

Karyawan PT XYZ merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sudah sesuai dengan klasifikasi jabatan mereka dan percaya bahwa gaji yang diterima sebanding dengan standar kompetitif di Industri. Karyawan merasa puas dan menghargai nilai pekerjaan mereka, Meskipun terdapat beberapa tantangan yang mereka hadapi sehari-hari dalam pekerjaan. Salah satu tantangan tersebut adalah ketidaksesuaian antara pekerjaan yang karyawan lakukan dengan latar belakang pendidikan. Selain itu, beban kerja yang berat dan tingkat stres yang tinggi juga menjadi bagian dari keseharian mereka di perusahaan. Namun, meskipun menghadapi ketidaksesuaian pekerjaan, beban kerja yang berat, dan tingkat stres yang tinggi, karyawan tetap memilih untuk bertahan di perusahaan. Karyawan tidak memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan (*Turnover Intention*).

Kepuasan Kerja karyawan mungkin tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* di PT XYZ karena beberapa alasan. Beberapa faktor seperti pekerjaan, upah, promosi, dan rekan kerja yang baik dan memadai mungkin lebih dominan mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Selain itu, kebutuhan dan preferensi pribadi karyawan yang berbeda-beda, seperti prioritas individu, juga dapat memengaruhi pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*.

4.2.6 Pengaruh Pengembangan Karier (X1) terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Z)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Terdapat bukti yang cukup kuat untuk menerima hipotesis nol (H_0) dan menolak hipotesis alternatif (H_a). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Umita, (2020) menyatakan hal yang sama, bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel *Intervening* tidak dapat memediasi antara Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention*. Meskipun pengembangan karier dan kepuasan kerja adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, mereka tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Karyawan PT XYZ merasa yakin bahwa peluang karir mereka terbuka dan jelas. Kepastian dalam peluang karir ini menghilangkan kekhawatiran dan ketidakpuasan di tempat kerja, sehingga mendorong mereka untuk tetap bertahan di perusahaan. Selain itu, kompensasi yang mereka terima sesuai dengan klasifikasi jabatan, dan karyawan percaya bahwa gaji yang diterima sudah sebanding dengan standar kompetitif. Meskipun terdapat ketidaksesuaian antara pekerjaan dengan latar belakang pendidikan, beban kerja yang berat, dan tingkat stres yang tinggi. Hal ini tidak mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Pengembangan Karier terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan kerja mungkin tidak berpengaruh signifikan di PT XYZ karena beberapa alasan. Beberapa faktor seperti Kompensasi yang terima sesuai dengan klasifikasi jabatan, dan karyawan percaya bahwa gaji yang diterima sudah sebanding dengan standar kompetitif. Meskipun terdapat ketidaksesuaian antara pekerjaan dengan latar belakang pendidikan, beban kerja yang berat, dan tingkat stres yang tinggi, hal ini tidak mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

4.2.7 Pengaruh *Work-Life Balance* (X2) terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Z)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Terdapat bukti yang cukup kuat untuk menerima hipotesis nol (H_0) dan menolak hipotesis alternatif (H_a). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayogi *et al.*, (2019) menyatakan hal yang sama, bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel *Intervening* tidak dapat memediasi antara *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*. Meskipun *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, mereka tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Karyawan PT XYZ merasa beban kerja mereka sangat berat dan sering mengalami stres, namun mereka tetap mampu bekerja secara efektif dan efisien, sehingga memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan. Selain itu, karyawan merasa memiliki cukup waktu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga mereka tidak memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Mereka juga merasa bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan klasifikasi jabatan, dan gaji yang diterima sudah sebanding dengan standar kompetitif. Meskipun pekerjaan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, serta beban kerja dan stres yang tinggi. Hal ini tidak mempengaruhi niat mereka untuk keluar dari perusahaan.

Kepuasan Kerja sering kali dianggap dapat mengurangi *Turnover Intention* dengan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks ini, Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan. Sebaliknya, faktor-faktor lain seperti persepsi terhadap kompensasi yang adil dan kecukupan waktu untuk menjalani kehidupan pribadi juga turut berpengaruh dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.