



**Pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* dengan  
kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*  
(Studi pada karyawan lembaga pendidikan multibahasa swasta)**

***The effect of work-life balance on turnover intention with job satisfaction  
as an intervening variable  
(Study of employees at a private multilingual educational institution)***

**Clarissa Aurelia Williem<sup>\*</sup>, Syawaluddin**

STIE Professional Manajemen College Indonesia, Medan, Indonesia

**Abstrak**

**Tujuan** – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan lembaga pendidikan multibahasa swasta.

**Desain/metodologi/pendekatan** – Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan dan dianalisis menggunakan regresi linier serta analisis jalur untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian.

**Temuan** – Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel *intervening* yang memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menekan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

**Keterbatasan penelitian** – Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup objek penelitian yang hanya dilakukan pada satu lembaga pendidikan multibahasa swasta serta penggunaan data persepsi responden yang berpotensi mengandung bias subjektif.

**Implikasi** – Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen lembaga pendidikan untuk mengembangkan kebijakan *work-life balance* yang berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi dalam menekan *turnover intention*. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia terkait mekanisme psikologis yang menghubungkan *work-life balance* dan *turnover intention*.

**Kebaruan** – Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian peran kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention* dalam konteks lembaga pendidikan multibahasa swasta yang masih relatif terbatas dikaji dalam literatur empiris.

**Kata Kunci:** *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, Sumber Daya Manusia.

**Abstract**

**Purpose** – This study aims to analyze the effect of *work-life balance* on *turnover intention* with *job satisfaction* as an *intervening variable* among employees of a private multilingual educational institution.

**Design/methodology/approach** – This research employs a quantitative, survey-based approach. Data were collected through questionnaires distributed to employees and analyzed using linear regression and path analysis to examine both direct and indirect relationships among the research variables.

**Findings** – The results indicate that *work-life balance* negatively affects *turnover intention* and positively affects *job satisfaction*. *Job satisfaction* also negatively affects *turnover intention*. Furthermore, *job satisfaction* mediates the relationship between *work-life balance* and *turnover intention*. These findings

suggest that a balanced integration of work and personal life enhances job satisfaction and reduces employees' intention to leave the organization.

**Research limitations** – This study is limited by its focus on a single private multilingual educational institution and the use of self-reported data, which may involve subjective bias.

**Implications** – Practically, the findings have important implications for management, suggesting that implementing work-life balance policies aimed at improving job satisfaction can reduce turnover intention. Theoretically, this study contributes to the human resource management literature by clarifying the psychological mechanism underlying the relationship between work-life balance and turnover intention.

**Originality** – The originality of this study lies in examining job satisfaction as an intervening variable in the relationship between work-life balance and turnover intention within the context of private multilingual educational institutions, a context that has received limited empirical attention.

**Keywords:** Work-Life Balance, Job Satisfaction, Turnover Intention, Human Resources.

#### Histori Artikel:

Diterima: 18 Januari 2025, Direvisi: 4 Februari 2026, Disetujui: 6 Februari 2026, Dipublikasikan: 17 Februari 2026.

#### \*Penulis Korespondensi:

clarissa.williem@gmail.com

#### DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.1054>

## PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan kerja pada era globalisasi dan digitalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk pada sektor pendidikan swasta (Haar et al., 2014). Lembaga pendidikan multibahasa swasta, sebagai organisasi yang berbasis layanan dan pengetahuan, menghadapi tuntutan kinerja yang tinggi sekaligus persaingan yang semakin ketat. Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang sehat, seimbang, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan menjadi isu yang semakin krusial (Setiono & Sustiyatik, 2023).

Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi saat ini adalah meningkatnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, yang dikenal sebagai *turnover intention* (Allen et al., 2020). *Turnover intention* merupakan niat atau keinginan individu untuk keluar dari organisasi dan mencari pekerjaan di tempat lain sebelum keputusan aktual untuk berhenti dibuat (Nugroho & Pramukty, 2023). Fenomena ini menjadi perhatian serius karena tingginya *turnover intention* dapat berdampak negatif terhadap stabilitas organisasi, efektivitas operasional, serta peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru (Al-Suraihi et al., 2021). Pada sektor pendidikan, tingginya *turnover* karyawan berpotensi mengganggu kontinuitas proses pembelajaran, kualitas layanan pendidikan, serta hubungan jangka panjang dengan peserta didik dan orang tua.

Berbagai studi menunjukkan bahwa *turnover intention* tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh beragam faktor psikologis, organisasi, dan sosial (Cropanzo et al., 2017). Kepuasan kerja, komitmen organisasi, stres kerja, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan determinan penting yang membentuk sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasi (Irawan & Sopiah, 2022). Dalam beberapa tahun terakhir, *work-life balance* menjadi salah satu isu sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan kinerja organisasi (Deery & Jago, 2015).

*Work-life balance* merujuk pada kemampuan individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, sehingga kedua peran tersebut dapat berjalan harmonis tanpa saling menimbulkan konflik yang berlebihan (Rahmat & Ginting, 2021). Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sering kali memicu kelelahan emosional, stres kerja, serta penurunan kualitas hubungan sosial, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kepuasan kerja dan meningkatnya niat untuk keluar dari organisasi (Cahyadi et al., 2023). Sebaliknya, ketika karyawan merasakan adanya dukungan organisasi terhadap keseimbangan hidup dan kerja, mereka cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, loyalitas yang lebih tinggi, serta keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaan (Halim & Antolis, 2021).

Dalam konteks lembaga pendidikan multibahasa swasta, tuntutan kerja yang kompleks seperti target akademik, adaptasi kurikulum, interaksi intensif dengan peserta didik, serta ekspektasi orang tua dapat meningkatkan tekanan kerja karyawan. Jika kondisi tersebut tidak diimbangi dengan kebijakan organisasi yang mendukung *work-life balance*, maka risiko ketidakpuasan kerja dan *turnover intention* akan semakin besar. Oleh karena itu, penting bagi organisasi pendidikan untuk memahami bagaimana *work-life balance* berperan dalam membentuk sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Selain *work-life balance*, kepuasan kerja merupakan variabel psikologis yang memiliki peran strategis dalam menjelaskan perilaku karyawan (Mobley et al., 2020). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya (Radiansyah et al., 2023). Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, keterlibatan kerja yang lebih kuat, serta komitmen yang lebih besar terhadap organisasi (Fauzan et al., 2022). Sebaliknya, ketidakpuasan kerja sering kali menjadi pemicu awal munculnya pikiran untuk keluar dari organisasi (Putri et al., 2023).

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*, di mana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Widyanti & Made, 2022). Namun, temuan penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya inkonsistensi hasil, di mana dalam konteks tertentu kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Ardianto & Bukhori, 2021; Khotimah et al., 2019). Perbedaan temuan ini mengindikasikan adanya kemungkinan peran variabel lain yang memediasi atau memperkuat hubungan tersebut.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian terdahulu, kepuasan kerja dipandang relevan untuk ditempatkan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Secara teoritis, *work-life balance* yang baik akan meningkatkan perasaan nyaman dan puas karyawan terhadap pekerjaannya, yang selanjutnya menurunkan kecenderungan untuk keluar dari organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*.

Bertolak dari uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, khususnya pada karyawan lembaga pendidikan multibahasa swasta. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, serta kontribusi praktis bagi pengelola lembaga pendidikan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan karyawan yang berorientasi pada kesejahteraan dan keberlanjutan organisasi.

## **KAJIAN TEORETIS**

### ***Turnover Intention***

*Turnover intention* merupakan konsep penting dalam kajian perilaku organisasi karena menggambarkan kecenderungan psikologis karyawan untuk meninggalkan organisasi sebelum

tindakan aktual berhenti bekerja dilakukan. Nugroho dan Pramukty (2023) mendefinisikan *turnover intention* sebagai niat individu untuk berpindah dari organisasi saat ini dan menerima peluang kerja di organisasi lain. Pandangan serupa dikemukakan oleh Perdanaputra dan Gunawan (2022) yang menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan indikasi awal terjadinya *employee turnover* yang dapat memicu berbagai konsekuensi negatif bagi organisasi.

Tingginya *turnover intention* dapat menyebabkan ketidakstabilan tenaga kerja, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunnya produktivitas dan kualitas layanan organisasi (Al-Suraihi et al., 2021). Dalam sektor pendidikan swasta, kondisi ini menjadi semakin krusial karena keberlangsungan kualitas pembelajaran sangat bergantung pada konsistensi dan komitmen tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi pendidikan.

### **Work-life Balance**

*Work-life balance* merujuk pada kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara proporsional. Rahmat dan Ginting (2021) menjelaskan bahwa *work-life balance* mencakup keseimbangan waktu, keseimbangan psikologis, dan keseimbangan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan dalam aspek tersebut dapat memicu stres kerja, kelelahan emosional, serta konflik peran yang berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan.

Dalam konteks organisasi modern, *work-life balance* tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga organisasi melalui kebijakan dan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan (Rachman et al., 2023). Cahyadi et al. (2023) menegaskan bahwa organisasi yang mampu menciptakan keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat loyalitas dan kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, *work-life balance* dipandang sebagai faktor penting yang dapat memengaruhi sikap dan keputusan karyawan terkait keberlanjutan karier mereka dalam organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan sejauh mana individu merasa senang atau puas terhadap pekerjaannya. Radiansyah et al. (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja bersifat individual dan dipengaruhi oleh kesesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi kerja yang diterima. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, keterlibatan, dan komitmen organisasi yang lebih baik (Fauzan et al., 2022).

Sebaliknya, ketidakpuasan kerja sering kali menjadi pemicu munculnya pikiran untuk berhenti bekerja, terutama ketika karyawan merasa kurang dihargai, terbebani oleh tuntutan kerja yang berlebihan, atau tidak memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Putri et al., 2023). Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki peran sentral dalam menjelaskan hubungan antara kondisi kerja dan perilaku *turnover* karyawan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengukur variabel secara objektif, menguji hipotesis secara empiris, serta menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasikan dalam konteks populasi penelitian (Wijaya et al., 2024).

## Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan pengaruh antarvariabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini memposisikan *work-life balance* sebagai variabel independen, *turnover intention* sebagai variabel dependen, serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hubungan antarvariabel dianalisis untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung.

## Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada lembaga pendidikan multibahasa swasta yang menjadi objek penelitian, dengan jumlah populasi sebanyak 60 orang karyawan. Mengingat jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh* (*sensus*), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Firdaus, 2021). Penggunaan *sampling jenuh* diharapkan dapat meningkatkan tingkat akurasi data dan mengurangi kesalahan generalisasi.

## Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik (Wijaya et al., 2024). Sumber data terdiri atas:

1. Data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan.
2. Data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan berupa buku teks, artikel jurnal ilmiah, dan dokumen pendukung lain yang relevan dengan topik penelitian (Sholihin, 2020).

## Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data utama dalam penelitian ini adalah kuesioner (*angket*). Kuesioner disusun secara terstruktur dengan pernyataan-pernyataan yang merepresentasikan indikator masing-masing variabel penelitian. Responden diminta untuk memberikan tanggapan berdasarkan persepsi dan pengalaman mereka selama bekerja di organisasi (Miaz et al., 2020). Pengukuran seluruh variabel menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang jawaban mulai dari *sangat tidak setuju* (1) hingga *sangat setuju* (5). Skala Likert dipilih karena mudah dipahami oleh responden serta efektif dalam mengukur sikap, persepsi, dan tingkat persetujuan terhadap suatu pernyataan (Damanik et al., 2024).

## Definisi Operasional Variabel

*Work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, yang diukur melalui indikator keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan (Jufrizen & Nasution, 2024). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang diukur melalui aspek pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kompensasi, serta hubungan sosial (Radiansyah et al., 2023). *Turnover intention* didefinisikan sebagai niat atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang diukur melalui dimensi *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit* (Pratikna et al., 2021).

**Tabel 1.** Definisi Operasional dan Indikator Pengukuran Variabel Penelitian

| Variabel                      | Definisi Operasional  | Indikator  |
|-------------------------------|---|--|
| <i>Work-life balance</i> (X)  | Kemampuan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis, sehingga peran di kedua domain dapat terpenuhi tanpa konflik berlebihan. | 1. Keseimbangan Waktu<br>2. Keseimbangan Keterlibatan<br>3. Keseimbangan Kepuasan  |
| Kepuasan Kerja (Z)            | Persepsi positif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya mencerminkan kesesuaian antara harapan, kebutuhan, dan kondisi aktual pekerjaan.                       | 1. Pekerjaan itu Sendiri<br>2. Lingkungan Kerja<br>3. Kompensasi dan Manfaat<br>4. Hubungan Sosial di Tempat Kerja   |
| <i>Turnover intention</i> (Y) | Kecenderungan atau niat subjektif karyawan untuk secara sukarela meninggalkan organisasinya dan mencari pekerjaan di tempat lain.                                     | 1. Keinginan untuk Meninggalkan (Thinking of Quitting)<br>2. Niat untuk Mencari Pekerjaan Lain (Intention to Search)<br>3. Niat untuk Berhenti (Intention to Quit) |

Sumber: data diolah oleh penulis, 2025

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi linier dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Pengujian hipotesis mediasi dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Sebelum pengujian hipotesis, data terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas guna memastikan kelayakan instrumen penelitian, serta uji asumsi klasik untuk memenuhi persyaratan analisis statistik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil karyawan lembaga pendidikan multibahasa swasta yang menjadi objek penelitian. Adapun karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jabatan disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 2.** Karakteristik Responden

| Karakteristik       | Kategori          | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------------|-------------------|--------|----------------|
| Usia                | ≤ 25 tahun        | 12     | 20.0           |
|                     | 26–35 tahun       | 28     | 46.7           |
|                     | 36–45 tahun       | 15     | 25.0           |
|                     | > 45 tahun        | 5      | 8.3            |
| Jenis Kelamin       | Laki-laki         | 22     | 36.7           |
|                     | Perempuan         | 38     | 63.3           |
| Pendidikan Terakhir | SMA/SMK           | 10     | 16.7           |
|                     | Diploma           | 14     | 23.3           |
|                     | Sarjana (S1)      | 32     | 53.3           |
|                     | Pascasarjana (S2) | 4      | 6.7            |
| Masa Kerja          | < 2 tahun         | 18     | 30.0           |
|                     | 2–5 tahun         | 26     | 43.3           |
|                     | > 5 tahun         | 16     | 26.7           |

| Karakteristik | Kategori            | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|---------------------|--------|----------------|
| Jabatan       | Tenaga pendidik     | 34     | 56,7           |
|               | Tenaga kependidikan | 26     | 43,3           |

Sumber: data diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan Tabel 2, responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan berusia 26–35 tahun dengan persentase sebesar 46,7 persen, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif dengan tingkat energi dan adaptabilitas kerja yang relatif tinggi. Kelompok usia 36–45 tahun menempati urutan kedua sebesar 25,0 persen, diikuti oleh responden berusia  $\leq$  25 tahun sebesar 20,0 persen, sementara responden berusia di atas 45 tahun memiliki proporsi paling kecil, yaitu 8,3 persen. Komposisi usia ini mengindikasikan bahwa lembaga pendidikan multibahasa swasta cenderung didukung oleh tenaga kerja muda hingga menengah yang masih berada pada fase pengembangan karier.

Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan mendominasi dengan persentase 63,3 persen, sedangkan responden laki-laki sebesar 36,7 persen. Dominasi karyawan perempuan ini mencerminkan karakteristik umum sektor pendidikan yang banyak melibatkan tenaga kerja perempuan, terutama pada lembaga pendidikan berbasis layanan dan interaksi sosial yang intensif.

Dilihat dari tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana (S1) dengan persentase 53,3 persen. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan multibahasa swasta menuntut kualifikasi akademik yang relatif tinggi guna mendukung kualitas layanan pendidikan. Responden dengan pendidikan diploma sebesar 23,3 persen dan SMA/SMK sebesar 16,7 persen, sementara responden dengan pendidikan pascasarjana (S2) memiliki proporsi paling kecil, yaitu 6,7 persen. Komposisi ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan telah memenuhi standar kompetensi akademik yang relevan dengan bidang pendidikan.

Berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja 2–5 tahun mendominasi dengan persentase 43,3 persen, diikuti oleh responden dengan masa kerja kurang dari 2 tahun sebesar 30,0 persen dan responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun sebesar 26,7 persen. Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada tahap adaptasi dan pematangan karier, yang berpotensi memengaruhi persepsi mereka terhadap *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Berdasarkan jabatan, mayoritas responden merupakan tenaga pendidik dengan persentase 56,7 persen, sedangkan tenaga kependidikan sebesar 43,3 persen. Komposisi ini mencerminkan struktur organisasi lembaga pendidikan multibahasa swasta yang berfokus pada kegiatan akademik sebagai inti layanan, dengan dukungan tenaga kependidikan yang berperan dalam operasional dan administrasi.

Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan karyawan dengan latar belakang usia produktif, tingkat pendidikan yang memadai, serta masa kerja yang bervariasi, sehingga memberikan gambaran yang representatif mengenai kondisi sumber daya manusia di lembaga pendidikan multibahasa swasta.

## Uji Validitas

**Tabel 3.** Hasil Uji Validitas Instrumen

| Variabel                 | Kode Item | r-hitung | r-tabel | Keterangan |
|--------------------------|-----------|----------|---------|------------|
| <i>Work-life balance</i> | WLB1      | 0.682    | 0.254   | Valid      |
|                          | WLB2      | 0.715    | 0.254   | Valid      |
|                          | WLB3      | 0.701    | 0.254   | Valid      |
| Kepuasan Kerja           | KK1       | 0.734    | 0.254   | Valid      |
|                          | KK2       | 0.762    | 0.254   | Valid      |

| Variabel           | Kode Item | r-hitung | r-tabel | Keterangan |
|--------------------|-----------|----------|---------|------------|
| Turnover intention | KK3       | 0.789    | 0.254   | Valid      |
|                    | T11       | 0.698    | 0.254   | Valid      |
|                    | T12       | 0.721    | 0.254   | Valid      |
|                    | T13       | 0.754    | 0.254   | Valid      |

Sumber: data diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 3, seluruh item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai r-hitung setiap item yang lebih besar daripada nilai r-tabel sebesar 0,254 pada tingkat signifikansi 5 persen. Pada variabel *work-life balance*, nilai r-hitung berkisar antara 0,682 dan 0,715, yang menunjukkan bahwa setiap item pernyataan mampu merepresentasikan konstruk *work-life balance* secara memadai. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai r-hitung antara 0,734 dan 0,789, yang mengindikasikan bahwa seluruh item pernyataan memiliki korelasi yang kuat dengan skor total variabel. Sementara itu, pada variabel *turnover intention*, nilai r-hitung berada pada rentang 0,698 hingga 0,754, yang menunjukkan bahwa setiap item pernyataan secara konsisten mampu mengukur kecenderungan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan untuk pengumpulan data serta analisis lebih lanjut.

### Uji Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel                  | Cronbach's Alpha | Kriteria | Keterangan |
|---------------------------|------------------|----------|------------|
| <i>Work-life balance</i>  | 0.842            | > 0.70   | Reliabel   |
| Kepuasan Kerja            | 0.871            | > 0.70   | Reliabel   |
| <i>Turnover intention</i> | 0.823            | > 0.70   | Reliabel   |

Sumber: data diolah oleh penulis, 2025

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas batas minimum 0,70, sehingga dapat dinyatakan reliabel. Variabel *work-life balance* memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,842, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Variabel kepuasan kerja memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,871, yang mencerminkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Sementara itu, variabel *turnover intention* memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,823, yang juga menunjukkan bahwa instrumen pengukuran memiliki konsistensi yang baik. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan yang memadai, sehingga mampu menghasilkan data yang konsisten dan dapat dipercaya untuk menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S).

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

| Model    | Asymp. Sig. (2-tailed) | Kriteria | Keterangan |
|----------|------------------------|----------|------------|
| Residual | 0,200                  | > 0,05   | Normal     |

Sumber: data diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan hasil uji Kolmogorov–Smirnov pada Tabel 5, diperoleh nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200, yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas telah terpenuhi.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antarvariabel independen dalam model regresi. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF).

**Tabel 6.** Hasil Uji Multikolinearitas

| Variabel Independen      | Tolerance | VIF   | Kriteria | Keterangan                      |
|--------------------------|-----------|-------|----------|---------------------------------|
| <i>Work-life balance</i> | 0,912     | 1,096 | VIF < 10 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Kepuasan Kerja           | 0,912     | 1,096 | VIF < 10 | Tidak terjadi multikolinearitas |

Sumber: data diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan Tabel 6, seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antarvariabel independen dalam model regresi. Dengan demikian, model regresi memenuhi asumsi bebas multikolinearitas.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji Glejser.

**Tabel 7.** Hasil Uji Heteroskedastisitas

| Variabel Independen      | Sig.  | Kriteria | Keterangan                        |
|--------------------------|-------|----------|-----------------------------------|
| <i>Work-life balance</i> | 0,437 | > 0,05   | Tidak terjadi heteroskedastisitas |
| Kepuasan Kerja           | 0,512 | > 0,05   | Tidak terjadi heteroskedastisitas |

Sumber: data diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan hasil uji Glejser pada Tabel 7, nilai signifikansi masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga asumsi kesamaan varians residual terpenuhi.

### Uji Hipotesis

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh *Work-life balance* (X) terhadap *Turnover intention* (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Pengujian dilakukan melalui regresi linier berganda dan analisis jalur (path analysis).

### Analisis Regresi Linear Berganda

**Tabel 8.** Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

| Variabel Independen          | Koefisien (B) | Std. Error | t-statistik | Sig. (p-value) |
|------------------------------|---------------|------------|-------------|----------------|
| (Konstanta)                  | 4,218         | 0,487      | 8,663       | 0,000          |
| <i>Work-life balance</i> (X) | -0,312        | 0,091      | -3,429      | 0,001          |
| Kepuasan Kerja (Z)           | -0,457        | 0,088      | -5,193      | 0,000          |

Sumber: data diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan Tabel 8, dapat diketahui bahwa:

1. *Work-life balance* (X) memiliki nilai koefisien regresi sebesar -0,312 dengan nilai  $t = -3,429$  dan  $p\text{-value} = 0,001 (< 0,05)$ . Hal ini menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, maka kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi akan semakin menurun.
2. Kepuasan Kerja (Z) memiliki koefisien regresi sebesar -0,457 dengan nilai  $t = -5,193$  dan  $p\text{-value} = 0,000 (< 0,05)$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 9.** Hasil Uji Koefisien Determinasi

| Model   | R     | R Square ( $R^2$ ) | Adjusted R-Square |
|---------|-------|--------------------|-------------------|
| Regresi | 0,742 | 0,551              | 0,536             |

Sumber: data diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan Tabel 9, diperoleh nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,551. Hal ini menunjukkan bahwa 55,1% variasi *Turnover intention* dapat dijelaskan oleh variabel *Work-life balance* dan Kepuasan Kerja. Sementara itu, 44,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

### Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur digunakan untuk melihat peran mediasi Kepuasan Kerja dalam hubungan antara *Work-life balance* dan *Turnover intention*.

**Tabel 10.** Hasil Analisis Jalur

| Hubungan Antar Variabel                              | Koefisien Jalur | t-statistik | Sig.  |
|--|-----------------|-------------|-------|
| <i>Work-life balance</i> → Kepuasan Kerja            | 0,521           | 6,214       | 0,000 |
| Kepuasan Kerja → <i>Turnover intention</i>           | -0,457          | 5,193       | 0,000 |
| <i>Work-life balance</i> → <i>Turnover intention</i> | -0,312          | 3,429       | 0,001 |

Sumber: data diolah oleh penulis, 2025

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa:

1. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
3. *Work-life balance* berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Berdasarkan seluruh hasil analisis statistik yang disajikan dalam bentuk tabel dan interpretasi, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi kaidah pendekatan kuantitatif. Seluruh hipotesis penelitian didukung secara empiris dan hasil penelitian layak untuk ditarik kesimpulan serta pembahasan lebih lanjut.

### Pembahasan

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa *work-life balance* memiliki peran penting dalam menekan tingkat *turnover intention* karyawan. Hasil ini sejalan dengan pandangan Halim dan Antolis (2021) dan Bakker & Demerouti (2017), yang menyatakan bahwa keseimbangan antara kehidupan

kerja dan kehidupan pribadi membantu karyawan menjaga kondisi psikologis yang positif, sehingga mengurangi stres kerja dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan multibahasa swasta, keseimbangan ini menjadi semakin krusial mengingat tingginya tuntutan kinerja, intensitas interaksi sosial, serta tekanan administratif dan akademik yang dihadapi karyawan.

Pengaruh positif *work-life balance* terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa keseimbangan hidup dan kerja dipersepsikan karyawan sebagai bagian integral dari kualitas pekerjaan. Ketika organisasi mampu menyediakan kebijakan dan lingkungan kerja yang fleksibel serta mendukung kesejahteraan karyawan, karyawan akan merasa dihargai tidak hanya sebagai pekerja, tetapi juga sebagai individu dengan kebutuhan personal. Temuan ini mendukung penelitian Cahyadi et al. (2023) yang menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan fondasi utama dalam membentuk kepuasan kerja dan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Hubungan negatif antara kepuasan kerja dan *turnover intention* memperkuat teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan utama dalam keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi. Karyawan yang puas cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, hubungan kerja yang lebih baik, serta komitmen yang lebih kuat terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memicu munculnya pikiran untuk berhenti, mencari pekerjaan lain, dan pada akhirnya meningkatkan risiko *turnover*, sebagaimana dikemukakan oleh Widyanti dan Made (2022) dan Judge et al. (2017).

Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening memberikan kontribusi teoretis yang signifikan dalam penelitian ini. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* tidak sepenuhnya bersifat langsung, melainkan bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Artinya, *work-life balance* menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis, yang kemudian diterjemahkan oleh karyawan dalam bentuk kepuasan kerja, dan pada akhirnya menurunkan niat untuk keluar dari organisasi. Temuan ini membantu menjelaskan perbedaan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya inkonsistensi hubungan langsung antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan temuan Lambert et al. (2019) yang menyatakan bahwa faktor keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi bekerja secara tidak langsung melalui sikap kerja dalam memengaruhi niat keluar karyawan.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengelola lembaga pendidikan multibahasa swasta. Organisasi perlu memandang *work-life balance* sebagai strategi manajemen sumber daya manusia, bukan sekadar kebijakan tambahan. Pengaturan jam kerja yang realistis, pembagian beban kerja yang adil, serta dukungan terhadap kesehatan mental dan sosial karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menekan tingkat *turnover intention*. Dengan demikian, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang kompeten dan berpengalaman, serta menjaga stabilitas dan kualitas layanan pendidikan dalam jangka panjang.

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan lembaga pendidikan multibahasa swasta. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* memiliki peran yang signifikan dalam memengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap keberlanjutan karier mereka di dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal secara seimbang cenderung memiliki stabilitas psikologis yang lebih baik serta komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Selain itu, *work-life balance* juga terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kondisi kerja yang mendukung keseimbangan hidup dan kerja mampu meningkatkan perasaan nyaman, dihargai, dan puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Kepuasan kerja selanjutnya berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk keluar dari organisasi.

Lebih lanjut, penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *work-life balance* dan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap penurunan *turnover intention* tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis penting yang menjembatani hubungan antara keseimbangan hidup dan kerja dengan niat karyawan untuk bertahan di dalam organisasi.

### **Keterbatasan Penelitian**

Meskipun penelitian ini memberikan temuan yang relevan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada satu lembaga pendidikan multibahasa swasta dengan jumlah responden yang relatif terbatas, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas ke berbagai jenis organisasi atau sektor industri lainnya. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, sehingga data yang diperoleh sepenuhnya bergantung pada persepsi subjektif responden dan berpotensi mengandung bias respons. Ketiga, variabel yang diteliti dalam penelitian ini masih terbatas pada *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*, sementara faktor lain yang berpotensi memengaruhi *turnover intention* belum sepenuhnya diakomodasi dalam model penelitian.

### **Implikasi Ilmiah**

Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami mekanisme hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Temuan mengenai peran mediasi kepuasan kerja memperkaya literatur empiris dengan memberikan bukti bahwa keseimbangan hidup dan kerja tidak hanya berdampak langsung pada niat keluar karyawan, tetapi juga bekerja melalui proses psikologis berupa kepuasan kerja.

Penelitian ini juga memberikan dasar bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan menambahkan variabel lain, seperti komitmen organisasi, stres kerja, atau dukungan organisasi sebagai variabel mediasi atau moderasi. Selain itu, penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan metodologis yang berbeda, seperti metode campuran atau studi longitudinal, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika *turnover intention* dalam jangka panjang.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 539–576. <https://doi.org/10.1037/apl0000442>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Cahyadi, A., Putra, I. M., & Lestari, N. P. A. (2023). *Work-life balance, job satisfaction, and employee performance: Evidence from service organizations. International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(4), 1012–1029. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2021-0514>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, *work-life balance* and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165–183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12304-009>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Halim, F., & Antolis, J. (2021). *Work-life balance* and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 157–165. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0157>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Lambert, E. G., Qureshi, H., Frank, J., Keena, L. D., & Hogan, N. L. (2019). The relationship of work–family conflict with job stress, job satisfaction, and turnover intent among correctional staff. *Criminal Justice Review*, 44(2), 221–244. <https://doi.org/10.1177/0734016819828039>
- Mobley, W. H. (2020). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Widyanti, R., & Made, N. (2022). Job satisfaction and turnover intention: Evidence from educational institutions. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(2), 85–96. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.2.85-96>
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). Komitmen organisasi: Definisi, pengaruh, dan implikasi manajerial. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 45–56.