

Analisis Pengaruh *Employee Motivation, Employee Empowerment, Work Life Balance* Terhadap *Employee Retention* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi pada PT XYZ

Orlando Sinaga¹
Rosdiana Sijabat²

¹Universitas Pelita Harapan, Jakarta, Indonesia

²Unika Atma Jaya, Jakarta, Indonesia

Email: orlandosinaga27@gmail.com

Abstract. *The purpose of this study is to determine the influence of employee motivation, employee empowerment, and work life balance on employee retention which job satisfaction as mediating variables. This research was quantitative study with 178 respondents of permanent employee of PT. XYZ as sample. The questionnaire of this research consisted of 20 items of closed questions using a Likert scale 1-5 and 1 item of open question based on nonprobability sampling with sampling incidental technique. The collected data were then tested for validity and reliability, then analysed using the Structural Equation Modelling (SEM). The results of data analysis on this research shows that employee motivation, employee empowerment, and work life balance has a positive and significant influence on job satisfaction. The positive and significant was also found on the influence of employee motivation, employee empowerment, work life balance, and job satisfaction on employee retention. Job satisfaction significantly and positively mediate the relationship between employee motivation on employee retention. Job satisfaction can mediate between employee empowerment on employee retention and also job satisfaction is proven to mediate the influence of work life balance towards employee retention.*

Keywords: *employee motivation, employee empowerment, work life balance, job satisfaction, employee retention.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee motivation, employee empowerment, dan work life balance* terhadap *employee retention* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan responden sebanyak 178 orang yang merupakan karyawan tetap di PT. XYZ. Kuesioner penelitian ini terdiri dari 20 pertanyaan tertutup dengan menggunakan Skala Likert 1-5 dan 1 pertanyaan terbuka berdasarkan metode *nonprobability sampling* dengan teknik *sampling incidental*. Data telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, kemudian dianalisis dengan metode *Structural Equation Modelling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee motivation, employee empowerment, dan work life balance* secara positif dan signifikan mempengaruhi *job satisfaction*. Pengaruh positif dan signifikan juga ditemukan pada pengaruh *employee motivation, employee empowerment, work life balance, dan job satisfaction* terhadap *employee retention*. *Job satisfaction* secara signifikan dan positif memediasi hubungan antara *employee motivation* terhadap *employee retention*. *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *employee empowerment* terhadap *employee retention* dan juga terbukti *job satisfaction* memediasi antara *work life balance* terhadap *employee retention*.

Kata Kunci: *employee motivation, employee empowerment, work life balance, job satisfaction, employee retention.*

Pendahuluan

Terjadinya percepatan semakin mendorong perusahaan untuk berlomba-lomba mendapatkan keuntungan yang maksimal (Ganapathi, 2016). Kondisi ini mengharuskan perusahaan untuk terus bertahan di tengah persaingan yang ketat, dinamis, perkembangan sosial, dan adaptif dengan kemajuan-kemajuan ekonomi, seperti menghimpun kerjasama sebanyak mungkin dengan perusahaan-perusahaan

lain bersamaan dengan memperhatikan kualitas kerja sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Mercer (2019) mengumumkan hasil “Total Remuneration Survey 2019” di Indonesia bahwa tingkat karyawan yang mengundurkan diri secara sukarela sebesar 8% pada tahun 2018 dan tahun 2019 berada pada 7%. Alasan utama karyawan untuk mengundurkan diri adalah gaji yang kompetitif, hubungan dengan atasan, serta tidak adanya jenjang karir dan jaminan

yang jelas. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kendali atas masa depannya untuk memenuhi harapan dan prioritasnya, sehingga isu retensi karyawan menjadi istilah yang populer dan tidak akan pernah habis untuk diamati.

Seluruh harapan terbaik untuk kepentingan karyawan dan tujuan perusahaan tidak dapat terwujud apabila tidak dilakukan antisipasi perusahaan dengan mengetahui penyebab utama karyawan meninggalkan perusahaan. Situasi ini sejalan dengan permasalahan yang terjadi pada perusahaan yang diamati, PT XYZ mengalami kendala dalam mengelola sumber dayanya yang ditunjukkan dengan data angka tahunan tingkat *employee retention* yang di atas angka ideal yaitu data retensi pada tahun 2018 sebesar 79.90%, tahun 2019 sebesar 84.60%, dan tahun 2020 sebesar 89.48%. Menurut Gillies (2000) dalam Indrayani (2014) standar ideal *turnover* karyawan ialah 5%-10% per tahun, kondisi tingkat retensi yang berada di atas standar ideal ini menjadi masalah serius dan perusahaan perlu mengetahui apa saja yang menjadi penyebab utama karyawan meninggalkan perusahaan.

Kajian Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Motivasi adalah proses psikologis yang dapat menjelaskan perilaku seseorang dan hakikatnya menjadi orientasi pada satu tujuan (Uno, 2021). Ketidakpuasan dalam bekerja dipengaruhi oleh kondisi kehidupan dan pekerjaan yang tidak memadai, remunerasi keuangan yang tidak konsisten, dan sistem pendukung yang buruk (Nurlinawati, Andayasari, dan Syachroni, 2017). Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja, karena seringkali merupakan harapan bagi karyawan, maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₁: Employee motivation berpengaruh positif terhadap job satisfaction di PT XYZ.

Employee empowerment merupakan pemindahan kekuasaan dan tanggung jawab kepada karyawan, sehingga dalam batas-batas yang ditentukan karyawan mampu untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan atas kebijaksanaan karyawan sendiri (Gill, dkk., 2010). Pernyataan ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Saleem dan Rasheed (2014) bahwa perusahaan dapat berupaya memberdayakan karyawan sebagai bagian dari kualitas harapan, seperti tingkat kepuasan akan meningkat, ketidakhadiran, dan pergantian akan menurun.

Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₂: Employee empowerment berpengaruh positif terhadap job satisfaction di PT XYZ.

Pekerjaan dan keluarga adalah prioritas seseorang dalam hidup, karenanya merencanakan waktu pribadi sama pentingnya dengan komitmen kerja. Ketidakseimbangan dalam kehidupan kerja dapat berdampak buruk pada karyawan dan perusahaan (Anuradha, 2015). Pernyataan ini didukung dengan yang disampaikan oleh Silaban dan Margaretha (2021) bahwa ketika seorang pekerja menjalankan kedua tanggung jawab antara pekerjaan dan perannya dalam keluarga, maka akan tercipta kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan hasil positif dari *work life balance*, maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₃: Work life balance berpengaruh positif terhadap job satisfaction di PT XYZ.

Karyawan yang termotivasi akan merasa lebih bersemangat sehingga ia akan mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik lagi (Suwaji dan Sabella, 2019), maka diperlukan peran seorang pimpinan untuk memberikan motivasi pada karyawannya. Bentuk dari memberikan motivasi yaitu dengan adanya dorongan kepada diri karyawan, dorongan yang berdampak untuk berkomitmen dan rela menggerakkan kemampuannya. Uno (2021) menjelaskan motivasi berhubungan dengan seseorang yang akan mempertahankan rasa senangnya maka akan termotivasi untuk melakukan kegiatannya dan apabila seseorang merasa mampu menghadapi tantangan, biasanya orang tersebut akan terdorong dan bertahan melakukan kegiatan tersebut, maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₄: Employee motivation berpengaruh positif terhadap employee retention di PT XYZ.

Employee empowerment merupakan keterlibatan karyawan sehingga mampu melaksanakan pekerjaan dan berperan dalam pengambilan keputusan serta pemecahan masalah, dilakukan dengan menggali potensi yang ada dalam diri setiap karyawan, sehingga tidak hanya berupa pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan telah dimiliki oleh organisasi saja, akan tetapi merupakan pengembangan kekuasaan (Silalahi, 2021). Peningkatan pemberdayaan karyawan akan cenderung menghasilkan retensi yang lebih tinggi terhadap perusahaan (Hong, Hao, Kumar, Ramendran, dan Kadiresan, 2012), maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₅: *Employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee retention* di PT XYZ.

Work life balance merupakan keseimbangan kehidupan kerja, jam kerja fleksibel, waktu pribadi, dan penghargaan untuk kebutuhan pribadi (Sutono, Pah, dan Aldora, 2021). *Work life balance* seperti koin di mana pekerjaan dan keluarga adalah dua sisi darinya. Kedua sisi itu penting untuk memiliki nilai dalam hidup. Praktik *work life balance* dirancang untuk mengurangi konflik keluarga dan pekerjaan. Praktik ini memungkinkan karyawan menjadi efektif baik dalam pekerjaan maupun kepentingan pribadinya (Arif dan Farooqi, 2014), maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₆: *Work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee retention* di PT XYZ.

Kepuasan karyawan digunakan untuk menggambarkan apakah karyawan senang dan memenuhi keinginan serta kebutuhannya, kepuasan karyawan dapat membantu membangun komitmen karyawan terhadap organisasi (Arif dan Farooqi, 2014). Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya menunjukkan sikap atau perilaku negatif di tempat kerja yang pada akhirnya dapat menimbulkan frustrasi (Silaban dan Margaretha, 2021). Mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting dari kesejahteraan secara keseluruhan dan niat karyawan untuk berhenti bekerja. Akibatnya, ada hubungan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan, maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₇: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee retention* di PT XYZ.

Hilangnya karyawan merupakan hilangnya keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dapat membuat dampak biaya untuk perusahaan serta pada kebutuhan pelanggan. Andriani dan Widiawati (2017) menyatakan bahwa untuk mempertahankan karyawan khususnya karyawan yang berkualitas maka diperlukan peran pemimpin untuk memberikan motivasi pada karyawannya, sehingga karyawan yang bekerja di perusahaan bersemangat melakukan pekerjaannya, aktif, produktif, dan kreatif untuk

mencapai hasil kerja yang maksimal. Apabila perusahaan dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya maka setiap karyawan akan timbul suatu kepuasan dalam bekerja, hipotesis yang dibangun adalah:

H₈: *Employee motivation* berpengaruh positif terhadap *employee retention* dengan mediasi *job satisfaction* di PT. Gaya Makmur Tractors.

Pemberdayaan karyawan adalah partisipasi karyawan dalam organisasi, lebih penting lagi dalam proses pengambilan keputusan (Gul, Akbar, dan Jan, 2012). Murray dan Holmes (2021) menyatakan bahwa dengan memberdayakan pekerja pada berbagi kekuasaan dan otoritas dalam pengambilan keputusan terbukti meningkatkan rasa kepercayaan dan keyakinan diri yang sangat terkait dengan kepuasan kerja. Artinya, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat menjadi kunci untuk memastikan bahwa individu termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka, maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₉: *Employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee retention* dengan mediasi *job satisfaction* di PT XYZ.

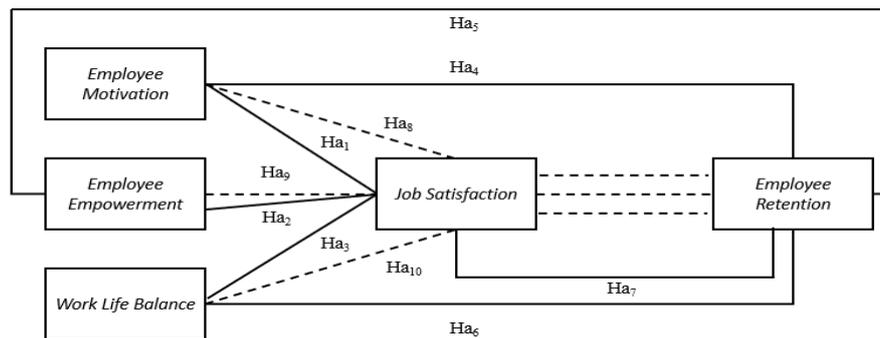
Kaitan antara *Work Life Balance* dengan *Employee Retention* yang di Mediasi oleh *Job Satisfaction*.

Yustini dan Yuliza (2021) menyatakan bahwa perusahaan dapat menerapkan program *work life balance* untuk menjaga komitmen dan kualitas karyawannya agar merasa puas dengan pekerjaannya, *work life balance* tentang bagaimana karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadinya dengan pekerjaan, keseimbangan antara waktu, peran, dan kepuasan di ranah pekerjaan dan kehidupan pribadi, keluarga, dsb. Ketika karyawan memiliki *work life balance* yang positif, karyawan akan merasakan kepuasan bekerja dan meningkatkan produktivitasnya (Silaban dan Margaretha, 2021), maka hipotesis yang dibangun adalah:

H₁₀: *Work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee retention* dengan mediasi *job satisfaction* di PT XYZ.

Model Penelitian

Secara diagramatik, model penelitian dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Tirta dan Enrika (2020), Sukmadewi dan Dewi (2020), Suwaji dan Sabella (2019), Ganapathi (2016), Hong, Hao, Kumar, Ramendran, dan Kadiresan (2012).

Metodologi Penelitian

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik angket (kuesioner) dan didistribusikan dengan memberikan secara langsung kepada responden menggunakan aplikasi *google form*. Pengukuran item pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran dengan skala *likert* yaitu 1 (Sangat Tidak Setuju) s.d 5 (Sangat Setuju). Hasil tanggapan responden kemudian diolah serta dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan program SEM-PLS.

Hasil dan Pembahasan Penelitian

A. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas dari

masing-masing instrument. Garson (2016) menjelaskan bahwa untuk menguji validitas atas suatu variabel memiliki nilai *cutoff* yang berlaku, yaitu > 0,800 untuk skala yang baik, > 0,700 untuk skala yang dapat diterima, dan > 0,600 dikategorikan skala untuk tujuan eksplorasi. Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan nilai *outer loading*, terlihat bahwa terdapat beberapa indikator-indikator yang digunakan memiliki nilai *outer loading* di atas 0,700 yang dapat dikatakan valid. Namun, terdapat beberapa indikator berada kurang dari 0,700 yaitu X21, X25, X31, dan X32 dan dapat dikatakan tidak valid, sehingga harus dikeluarkan dalam model dan dilakukan pengujian ulang.

Tabel 1. Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Employee Motivation	X11	0,745	Valid
	X12	0,709	Valid
	X13	0,788	Valid
Employee Empowerment	X22	0,748	Valid
	X23	0,887	Valid
	X24	0,718	Valid
Work Life Balance	X33	0,715	Valid
	X34	0,782	Valid
	X35	0,734	Valid
Job Satisfaction	Z11	0,736	Valid
	Z12	0,792	Valid
	Z13	0,748	Valid
Employee Retention	Y11	0,701	Valid
	Y12	0,734	Valid
	Y13	0,757	Valid
	Y14	0,745	Valid

Sumber: Data primer diolah (2021).

Setelah dilakukan pengujian ulang terlihat bahwa seluruh *loading factor* telah berada diatas nilai 0,700 yang berarti pengujian validitas konvergen telah valid dan dapat dilanjutkan ke analisis berikutnya yaitu *convergent validity* berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Garson

(2016) menjelaskan terdapat aturan praktis yaitu >0,500 untuk *confirmatory* dan *exploratory research*, artinya apabila >0,500 maka faktor tersebut setidaknya menjelaskan lebih dari setengah varian dari masing-masing indikator. Nilai AVE dalam penelitian ini semuanya berada di atas nilai yang

disyaratkan, maka sudah memenuhi *convergent validity*.

Tabel 2 Hasil Pengujian Average Extracted Variance (AVE)

	Average Extracted Variance (AVE)
<i>Employee Motivation</i>	0,620
<i>Employee Empowerment</i>	0,539
<i>Work Life Balance</i>	0,559
<i>Job Satisfaction</i>	0,576
<i>Employee Retention</i>	0,554

Sumber: Data primer diolah (2021).

Pengujian validitas dalam penelitian ini juga menggunakan nilai pengujian *discriminant validity* dengan *fornell-larcker criterion*. Variabel dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai *fornell-larcker* terbesar dengan variabel lainnya. Berdasarkan tabel

di bawah ini diketahui bahwa nilai *fornell-larcker* telah lebih besar dari nilai korelasi antar variabel, sehingga seluruh variabel telah dapat dikatakan valid dan mampu mengukur variabel yang ditargetkan.

Tabel 3 Hasil Pengujian Discriminant Validity dengan Fornell-Larcker Criterion

	<i>Employee Empowerment</i>	<i>Employee Retention</i>	<i>Employee Motivation</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Work Life Balance</i>
<i>Employee Empowerment</i>	0,788				
<i>Employee Retention</i>	0,519	0,734			
<i>Employee Motivation</i>	0,435	0,420	0,748		
<i>Job Satisfaction</i>	0,404	0,551	0,440	0,759	

<i>Work Life Balance</i>	0,455	0,537	0,396	0,527	0,744
--------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Pengujian reliabilitas dilakukan setelah uji validitas untuk masing-masing indikator variabel yang bertujuan mengetahui hasil pengukurannya dapat dipercaya. Garson (2016) menjelaskan bahwa hasil pengukuran dapat dianggap reliabel jika >0,800 untuk skala yang baik, >0,700 untuk skala yang dapat diterima, dan >0,600 untuk skala untuk tujuan eksplorasi. Demikian juga dengan yang dijelaskan

oleh Ghazali dan Latan (2020) bahwa pengujian reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* aturan praktis >0,700 untuk *confirmatory research* dan >0,600 untuk *exploratory research*. Konstruk dalam penelitian ini dinyatakan reliabel atau konsisten karena memiliki hasil yang di atas nilai yang disyaratkan.

Tabel 4 Hasil Pengujian Composite Reliability

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Employee Motivation</i>	0,695	0,829
<i>Employee Empowerment</i>	0,718	0,824
<i>Work Life Balance</i>	0,605	0,792
<i>Job Satisfaction</i>	0,632	0,803
<i>Employee Retention</i>	0,607	0,788

Sumber: Data primer diolah (2021).

B. Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah penilaian model pengukuran maka selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural. Prosedur model struktural merupakan pengujian hubungan kausalitas antar variabel laten. Berikut adalah hasil dari *inner model* pada penelitian ini. Pengujian *inner model* dimulai dengan melakukan pengujian dengan menentukan nilai *Variance*

Inflation Factors (VIF). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Apabila nilai VIF <10 artinya model penelitian dinyatakan bebas dari multikolinearitas (Tarjo dan Herawati, 2021). Hasil pengujian VIF pada penelitian ini tidak berkorelasi.

Tabel 5 Hasil Pengujian Inner VIF Values

	<i>Employee Retention</i>	<i>Job Satisfaction</i>
<i>Employee Motivation</i>	1,399	1,314
<i>Employee Empowerment</i>	1,424	1,397
<i>Work Life Balance</i>	1,559	1,343
<i>Job Satisfaction</i>	1,547	-

Sumber: Data primer diolah (2021).

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan perhitungan t-tabel, dengan tingkat kesalahan (*significant level*) yang digunakan pada penelitian ini yaitu <0,05 sehingga diperoleh nilai t-tabel sebesar 1,6537. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel di

bawah ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima dengan memiliki perhitungan t-statistik lebih besar dari 1,6537 yang berarti menunjukkan signifikansi.

Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	<i>T Statistics</i>	Keputusan
<i>Employee Motivation</i> → <i>Job Satisfaction</i>	5.911	Signifikan
<i>Employee Empowerment</i> → <i>Job Satisfaction</i>	38.683	Signifikan
<i>Work Life Balance</i> → <i>Job Satisfaction</i>	17.513	Signifikan
<i>Employee Motivation</i> → <i>Employee Retention</i>	3.349	Signifikan
<i>Employee Empowerment</i> → <i>Employee Retention</i>	4.781	Signifikan
<i>Work Life Balance</i> → <i>Employee Retention</i>	99.553	Signifikan
<i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Retention</i>	15.524	Signifikan
<i>Employee Motivation</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Retention</i>	5.029	Signifikan
<i>Employee Empowerment</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Retention</i>	8.060	Signifikan
<i>Work Life Balance</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Retention</i>	79.795	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2021).

Pembahasan

Hasil pengolahan data melalui uji hipotesis menyatakan bahwa ketika diberikan dorongan motivasi kerja kepada karyawan tetap di PT XYZ, maka dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan terdahulu oleh Juliana dan Djakasaputra (2020) serta Rozzaid, Herlambang, dan Devi (2015). Hipotesis kedua menyatakan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, ketika pemberdayaan karyawan dilakukan kepada karyawan tetap di PT XYZ maka akan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan dalam bekerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Austyn, Lindawati, dan Pradana (2017) serta Khera (2015).

Penelitian sebelumnya mengenai *work life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction* telah dilakukan oleh Silaban dan Margaretha (2021) serta Ganapathi (2016) artinya penelitian ini mendukung penelitian terdahulu tersebut. Kondisi keseimbangan kehidupan pribadi dan kerja yang diberikan pada karyawan tetap di PT XYZ dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan dalam bekerja. Selanjutnya, pengaruh positif *employee motivation* terhadap *employee*

retention, dimana hasil pengujian membuktikan bahwa berpengaruh positif dan signifikan pada karyawan tetap di PT XYZ artinya setiap karyawan menyakini bahwa ketika diberikan dorongan motivasi dalam bekerja akan berpengaruh, sehingga dapat bertahan dalam pekerjaannya. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang telah dilakukan terdahulu oleh Suwaji dan Sabella (2019) serta Hee dan Rhung (2019).

Hipotesis kelima menyatakan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee retention* artinya karyawan tetap di PT XYZ menyakini bahwa ketika diberikan kesempatan untuk menggali potensi dan terlibat dalam pemecahan masalah maka dapat mengerahkan seluruh kompetensi dan keahliannya serta menjadi lebih percaya diri dengan menunjukkan komitmen dalam bekerja meskipun diperhadapkan oleh tekanan dari rekan kerja. Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang telah dilakukan terdahulu oleh Hong, Hao, Kumar, Ramendran, dan Kadiresan (2012) yang disebabkan menurut para tenaga pendidik (dosen) pemberdayaan kurang menjadi pertimbangan karena apabila dikaitkan dengan karakteristik budaya Asia masih kentalnya konfirmasi dan persetujuan kepada otoritas yang lebih tinggi. Namun, penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gul, Akbar, dan Jan (2012). Pengujian hipotesis

selanjutnya dilakukan untuk menganalisis dan bermaksud memberikan bukti adanya pengaruh positif atas *work life balance* terhadap *employee retention*. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa karyawan tetap PT XYZ meyakini terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *work life balance* terhadap *employee retention* dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Arif dan Farooqi (2014).

Penelitian sebelumnya mengenai *work life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction* telah dilakukan oleh Sukmadewi dan Dewi (2020) serta Tirta dan Enrika (2020) artinya penelitian ini mendukung penelitian terdahulu tersebut. Pengaruh signifikan muncul disebabkan adanya rasa puas yang timbul dalam diri karyawan sehingga menghasilkan kepuasan dalam bekerja, dengan kata lain apabila kepuasan kerja meningkat maka retensi karyawan akan meningkat. Selanjutnya, pengujian hipotesis mengenai *job satisfaction* sebagai variabel mediasi terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee motivation* dengan *employee retention*, serupa dengan hasil penelitian yang telah dilakukan terdahulu oleh Nurlinawati, Andayasari, dan Syachroni (2017) serta Rozzaid, Herlambang, dan Devi (2015). Pengaruh positif yang muncul disebabkan karena karyawan melihat bahwa penggunaan penilaian dalam segi motivasi merupakan syarat yang dapat dipergunakan kepuasan dalam bekerja sehingga menjadi pertimbangan untuk bertahan dalam pekerjaannya.

Hasil pengujian kesembilan menyatakan bahwa *job satisfaction* memediasi dari *employee empowerment* terhadap *employee retention* artinya *job satisfaction* sebagai variabel mediasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee empowerment* dengan *employee retention*, sehingga hasil ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan terdahulu oleh Austyn, Lindawati, dan Pradana (2017) serta loyalitas kerja karyawan serta Gul, Akbar, dan Jan (2012). Hipotesis terakhir sebelumnya mengenai *job satisfaction* memediasi *work life balance* terhadap *employee retention* telah dilakukan oleh Silaban dan Margaretha (2021) serta Tirta dan Enrika (2020).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka kesimpulan yang dihasilkan, sebagai berikut ¹*employee motivation, employee empowerment*, dan *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. ²*employee motivation, employee empowerment, work life balance*, dan *work life balance* memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap *employee retention* dan ³*job satisfaction* sebagai variabel mediasi memberikan pengaruh positif dan signifikan atas *employee motivation, employee empowerment*, dan *work life balance* terhadap *employee retention*.

Keterbatasan dan Saran Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa kelemahan yang membatasi kesempurnaannya. Oleh karena itu, keterbatasan ini perlu diperhatikan untuk penelitian berikutnya agar mendapatkan data yang lebih akurat. Keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu: Pertama, penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling- incidental sampling*, yang berarti sampel yang digunakan dalam penelitian ini tidak dapat digunakan untuk mengeneralisasi atau mewakili populasi yang ada. Keterbatasan selanjutnya adalah metode yang digunakan penelitian ini metode kuantitatif dengan kuesioner tertutup sehingga jawaban yang diberikan para responden dirasa kurang mendalam. Selain itu, pertanyaan kuesioner pada penelitian ini secara kuantitas terbatas sehingga tidak cukup menggali informasi yang dicari dan kurang dalam hal menggambarkan dimensi yang akan diukur. Keterbatasan terakhir yaitu penelitian ini menyebutkan 10 (sepuluh) rumusan masalah dimana variabel independen yang masing-masing mempengaruhi variabel mediasi dan variabel dependen. Saran untuk penelitian selanjutnya ialah menambahkan rumusan masalah secara simultan mempengaruhi *employee retention*.

Daftar Pustaka

- Andriani, M. & Widiawati, K. (2017). Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Jurnal Administrasi Kantor, Vol. 5, No.1, Juni 2017*. 83-98.
- Anuradha, B. (2015). *A Conceptual Framework on Work-Life Balance Challenges in Harmonizing Professional Prospects & Personal Aspects. The International Journal of Business & Management, Vol. 3, Issue 8, August 2015*. 82-85.
- Arif, B. & Farooqi, Y. A. (2014). *Impact of Work Life Balance on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among University Teachers: A Case Study of University of Gujrat, Pakistan. International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering, Vol. 5, No. 9, September 2014*. 24-29.

- Austyn, T., Lindawati, T., & Pradana, W. (2017). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Lingkungan Tempat Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan UMKM di Surabaya dan Madura. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Vol 6, No. 2, Desember 2017*. 125-132.
- Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bio Farma Persero). *Ecodemica. Vol. IV, No. 1, April 2016*, 125-135.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. USA: Statistical Associates Publishing.
- Ghozali, H. I. & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Gill, A. (2010). *The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees*. *Business and Economics Journal, Vol. 2010, BEJ-18*. 1-10.
- Gul, A., Akbar, S., & Jan, Z. (2012). *Role of Capacity Development, Employee empowerment and Promotion on Employee Retention in the banking sector of Pakistan*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 9, September 2012*. 284-300.
- Hee, O. C. & Rhung, L. X. (2019). *Motivation and Employee Retention among Millennials in Malaysia*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. 9, No. 2, Feb 2019*. 876-884. DOI: 10.6007/IJARBS/v9-i2/5629.
- Hong, E. N. C., Hao, L. N., Kumar, R., Ramedran, C., & Kadiresan, V. (2012). *An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: A Regression Analysis*. *International Journal of Business Research and Management, Vol. 3, Issue 2, 2012*. 60-79.
- Indrayani, Susila. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Keinginan Pindah Kerja Perawat Rumah Sakit X Balikpapan Tahun 2014. *Jurnal ARSI/Februari 2016, Vol. 2, No. 2*. 150-161.
- Juliana, & Djakasaputra, A. (2020). *Leadership, Compensation dan Motivation Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Citi International Sun Yat Sen*. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika, Vol. 18, No. 1, 1 Maret 2020*. 23-30. DOI: <https://doi.org/10.31294/jp.v17i2>.
- Khera, A. (2015). *Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Banks in Chandigarh, (India)*. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences Volume - 2, Issue - 7 (July 2015)*. 30-39.
- Murray, W. C. & Mark, R. H. (2021). *Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability*. 1-14. <https://doi.org/10.3390/su13063163>.
- Nurlinawati, I., Andayasari, L., & Syachroni. (2017). Hubungan antara Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Karakteristik Tenaga Kesehatan Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap Retensi Bekerja di Puskesmas: Analisis Data Risnakes 2017. *Media Penelitian dan Pengembangan Kesehatan, Vol. 30, No. 2, Juni 2020*, 97-108. DOI: <https://doi.org/10.22435/mpk.v30i2.2674>.
- Robert Walters, (2020). *Salary Survey 2020 Greater China dan South East Asia*. Diakses pada September 2021, dari <https://www.robertwalters.com.sg/content/dam/robert-walters/global/files/salary-survey/robert-walters-ss2020-south-east-asia-greater-china.pdf>
- Rozzaid, Y., Herlambang, T., & Devi, A. M. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia, Vol. 1, No. 2, Desember 2015*. 201-220.
- Saleem, M. A. & Rasheed, Iqra. (2014). *Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction*. *International Knowledge*

- Sharing Platform, Vol.4, No.11, 2014.* 59-69.
- Silaban, M. & Margaretha, M. (2021). *The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia. International Journal of Innovation and Economic Development. Vol. 7, Issue 3, August 2021.* 18-26. DOI: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002.
- Silalahi, E. M. (2021). *Buku Referensi Intellectual Capital Improve Your Employee Productivity and Performance.* Yogyakarta: Deepublish.
- Sukmadewi, A. W. & Dewi, A. A. S. K. (2020). *Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan. E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 3 2020.* 1089-1108. DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i03.p14>.
- Sutono, A., Pah, J. G., & Aldora, M. (2021). *Digital Maturity Manajemen Sumber Daya Manusia pada Theme Park.* Bandung: Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.
- Suwaji, R. & Sabella, R. I. (2019). *Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan PT. Aerofood ACS Kota Surabaya. Jurnal Mitra Manajemen Online. Vol. 3 No. 10 Oktober 2019.* 976-990. 976-990.
- Tarjo,. & Herawati, N. (2021). *Financial Fraud Pendeteksian Menggunakan Aplikasi Beneish M-Score dan Data Mining.* Indramayu: Adanu Abimata.
- Tirta, A. H. & Enrika, A. (2020). *Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. Journal of Business and Retail Management Research, Vol. 14, Issue 3, July 2020.* 88-99.
- Uno, H. B. (2021). *Teori Motivasi dan Pengukuran: Analisis di Bidang Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Yustini, T. & Yuliza. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Analisis Kajian di Masa Pandemi Covid-19.* Malang: Literasi Nusantara.