

PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN DAMPAKNYA TERHADAP *TURN-OVER INTENTIONS* DENGAN *JOB CHARACTERISTICS* SEBAGAI PEMODERASI

(Studi Pada Karyawan Generasi Y di Indonesia)

Petrus Wijayanto, Universitas Kristen Satya Wacana

petrus.wijayanto@uksw.edu

Lieli Suharti, Universitas Kristen Satya Wacana

lieli.suharti@uksw.edu

Robby Chaniago, Universitas Kristen Satya Wacana

robbychaniago2@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* dan dampaknya terhadap *turnover intentions* karyawan dengan *job characteristics* sebagai pemoderasi, pada karyawan generasi Y. Data penelitian diperoleh dari 193 responden yang berasal dari beberapa perusahaan di Indonesia, yang cocok dengan kriteria penelitian ini. Teknik analisis statistik yang digunakan adalah SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan selanjutnya *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions* karyawan generasi Y. Temuan lain menunjukkan bahwa *job characteristics* berperan sebagai pemoderasi terhadap pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*. Penelitian ini membuktikan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* diperkuat dengan *job characteristics* sebagai variabel pemoderasi untuk karyawan generasi Y.

Kata Kunci: *Work Life Balance, Employee Engagement, Job Characteristics, Turnover Intentions, Generasi Y.*

ABSTRACT

This research aims to test the effect of work life balance towards employee engagement and impact on employee turnover intentions, job characteristics as moderation, case study on employee generation Y. The research data were obtained from 193 respondents from several companies in Indonesia, which matched the criteria of this study. The statistical analysis technique used is SEM PLS. The results showed that work life balance has a positive influence towards employee engagement and then employee engagement a negative effect towards generation Y. Other findings show that job characteristics act as a moderating effect on work life balance on employee engagement. This study prove that work life balance has a positive influence towards employee engagement strengthened by job characteristics as a moderating variable for employees of Y generation.

Keywords: *Work Life Balance, Employee Engagement, Job Characteristics, Turnover Intentions, Y Generation.*

PENDAHULUAN

Pada tahun 2018, Executive Learning Institute melakukan riset terhadap karyawan dari sejumlah perusahaan terkemuka di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan karyawan generasi Y pada umumnya banyak yang menjadi kutu loncat (*Job hopper*) dalam bekerja. Studi yang dilakukan Laterna (2015) menemukan bahwa terdapat perbedaan tingkat *employee engagement* antara generasi X dengan generasi Y, dimana karyawan generasi X memiliki tingkat terikat sebesar 47% sedangkan karyawan generasi Y memiliki tingkat terikat sebesar 28% saja. Pada generasi Y juga ditemukan bahwa 76,7% dari mereka hanya bertahan 1–2 tahun selama masa kontraknya.

Dari hasil riset di atas, terlihat ada beberapa perbedaan antara generasi X dan Y. Pertama, generasi X memiliki tingkat *turnover intentions* yang lebih rendah terhadap pekerjaan mereka. Hasil riset Executive Learning Institute menunjukkan hanya 8.2% generasi Y yang memutuskan untuk bekerja di satu perusahaan selama lebih dari lima tahun. Kedua, karyawan generasi X memiliki tingkat kesetiaan yang jauh lebih tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Sebanyak 47% karyawan generasi X memutuskan untuk bertahan di tempat kerjanya hingga lebih dari lima tahun. Ketiga, karyawan generasi Y memiliki tingkat *turnover* yang tinggi, mereka hanya bertahan di tempat kerjanya selama 1–2 tahun sehabis masa kontraknya.

Menurut Hassan et al. (2019) perusahaan perlu menaruh perhatian yang serius terhadap generasi Y, karena berdasarkan hasil penelitian terdahulu, ditemukan bahwa karyawan generasi Y akan pindah pekerjaan atau berhenti dari organisasi apabila kebutuhannya tidak terpenuhi. Karyawan generasi Y juga tidak segan berpindah perusahaan untuk mendapatkan hal baru atau tantangan baru di perusahaan lain, sehingga tingkat *turnover intentions* pada karyawan generasi Y cenderung tinggi (Sianipar dan Haryanti, 2014).

Karyawan yang bekerja di perusahaan diharapkan memiliki keterikatan terhadap perusahaan (*employee engagement*). Sejumlah penelitian telah dilakukan membahas mengenai pengaruh *work life balance* pada *employee engagement*. Menurut Meier dan Crocker (2010), generasi Y merupakan karyawan yang lebih memperhatikan aspek *work life balance* dibandingkan generasi X. Greenhaus et al. (2003) mengartikan *work life balance* adalah sejauh mana seorang individu secara bersamaan merasa puas terlibat di dalam dua peran yaitu pekerjaan dan keluarga. *Work life balance* sangat penting dalam mencapai stabilitas psikologis, emosional, dan dapat meningkatkan *employee engagement*. Apabila karyawan merasa puas terlibat di dalam dua peran yaitu pekerjaan dan keluarga, maka berpotensi untuk meningkatkan kontribusi dan rasa keterikatan yang lebih tinggi dengan organisasinya (Whitener, 2001; Colakoglu et al., 2010). Karyawan yang dapat mencapai keseimbangan kerja dan kehidupan keluarga dengan dukungan organisasi akan memiliki keterikatan dengan perusahaan yang lebih tinggi, dan komitmen yang lebih besar (Susi, 2013).

Hackman dan Oldham (2010) mengembangkan model *job characteristics model (JCM)* yang terdiri dari lima dimensi yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. JCM dapat meningkatkan pengetahuan akan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan sehingga dapat meningkatkan keterikatan kerja dan menurunkan keinginan berpindah. Menurut Prameswari (2019), generasi Y menginginkan karakteristik pekerjaan yang jelas selain *work life balance*. Seseorang yang memiliki kesesuaian dengan karakteristik pekerjaannya akan menyebabkan peningkatan keterikatan dengan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Khan et al. (2010), bahwa *job characteristics* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Keterikatan karyawan sangatlah penting bagi sebuah organisasi karena memiliki karyawan yang terikat dengan baik dapat menurunkan tingkat *turnover intentions* (Glavas, 2016). Seorang karyawan yang tidak terikat di sebuah perusahaan akan memiliki *turnover intentions* lebih tinggi dibandingkan yang terikat (Huang, Lee, et al., 2016; Van Schalkwyk, et al., 2010). Berbeda dengan penelitian Natalia dan Rosiana (2017) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* karyawan generasi Y. Berdasarkan latar belakang di atas, maka muncul permasalahan penelitian yaitu pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* dan dampaknya terhadap *turnover intentions* dengan *job characteristics* sebagai variabel moderasi, studi terhadap karyawan generasi Y. Lebih spesifik, rumusan persoalan penelitian ini adalah: (1). Apakah Work Life Balance (WLB) berpengaruh terhadap Employee Engagement? (2). Apakah Job Characteristics berperan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara Work Life Balance (WLB) terhadap Employee Engagement? (3) Apakah Employee Engagement berpengaruh terhadap *Turnover Intentions* karyawan generasi Y?

Work Life Balance dan Employee Engagement

Greenhaus et al., (2003), mendefinisikan *work life balance* sebagai adanya keseimbangan antara pekerjaan dengan aktivitas di luar pekerjaan seperti waktu untuk keluarga. Senada dengan itu, Lockwood (2003) menyatakan *work life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan antara pekerjaan dan kehidupan sosial seorang individu. Parkes dan Langford (2008) menekankan bahwa *work life balance* merupakan kemampuan individu untuk memenuhi komitmen kerja dan keluarga, serta bertanggung jawab kepada kegiatan di luar pekerjaan lainnya.

Menurut Maslach et al., (2003), *employee engagement* adalah rasa keterikatan karyawan terhadap organisasinya yang ditunjukkan dari energi karyawan dalam pekerjaannya dengan cara melibatkan diri untuk meningkatkan kinerja. Rasa keterikatan ini sebagai fenomena psikologis yang mendorong karyawan bekerja dengan penuh semangat dan dedikasi. Suharti & Suliyanto (2012), menyatakan keterikatan karyawan adalah keterikatan dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaan. Hal ini merupakan perilaku positif yang berkembang pada karyawan ketika ia menemukan dukungan organisasi dan dukungan budaya organisasi yang sesuai.

Bakker dan Schaufeli (2008) menjelaskan tiga dimensi yang terdapat dalam *employee engagement*, yaitu: (1). Vigor: curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha secara maksimal dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan tekun dalam menghadapi kesulitan tugas yang diberikan, juga kemauan untuk mengerjakan suatu pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan; (2). Dedication: rasa terlibat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan; (3). Absorption: Karyawan yang serius dan penuh konsentrasi terhadap suatu pekerjaannya, dan sulit memisahkan diri dengan pekerjaan.

Berbagai sumber penelitian terdahulu telah memberikan penilaian teoretis dan bukti empiris bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Perusahaan yang menerapkan budaya *work life balance* dengan baik, akan berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (De Kort, 2016 dan Brombacher, 2014). Penelitian Larasati et al., (2019), menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Selanjutnya Nafiudin et al. (2018), Laksono dan Wardoyo (2019), juga menemukan bahwa *work life balance* mempengaruhi *employee engagement* di perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H1: *Work Life Balance (WLB)* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement (EE)*.

Job Characteristic sebagai pemoderasi Work Life Balance terhadap Employee Engagement.

Lumbanraja et al., (2010), menyatakan salah satu faktor yang membuat karyawan tetap bertahan pada perusahaan selain *work life balance* adalah dengan memberikan karakteristik pekerjaan yang tepat dan benar. Gibson et al, (2006), menyatakan bahwa sikap karyawan terhadap karakteristik pekerjaan secara positif dapat menumbuhkan semangat kerja dan meningkatkan keterikatan pada karyawan. Kangure et al. (2014) yang melakukan penelitian pada sebuah organisasi manufaktur di Kenya, menemukan bahwa perusahaan yang memperhatikan *job characteristics* karyawan dengan baik maka karyawan akan memiliki *employee engagement* yang lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Na-Nan dan Pukkeeree, (2013), ketika karyawan generasi Y mendapatkan *job characteristics* yang sesuai maka akan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H2: *Job Characteristic (JK)* berperan sebagai pemoderasi terhadap hubungan antara *Work Life Balance (WLB)* dengan *Employee Engagement (EE)*.

Employee Engagement dan Turnover Intentions

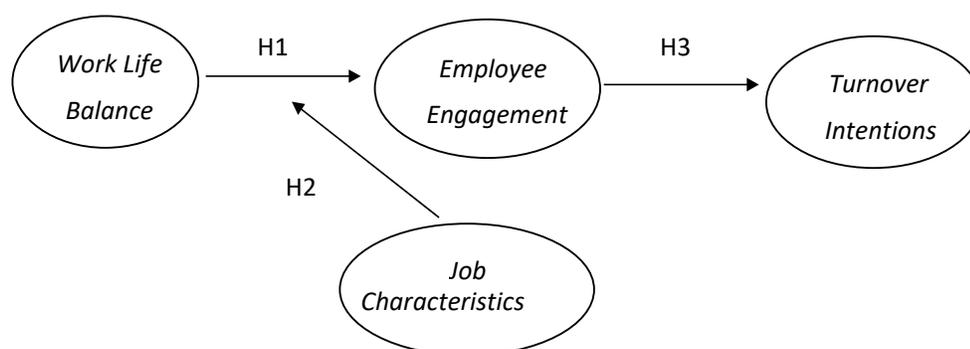
Curtis dan Wright (2001) mendefinisikan *turnover intentions* sebagai niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, atau keinginan karyawan untuk keluar atau berpindah dari organisasi. *Turnover intentions* dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan pekerjaan, karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi (Kumar et al., 2012).

Penelitian menunjukkan bahwa *employee* dapat mempengaruhi *turnover intentions* karyawan (Halbesleben dan Wheeler, 2008). Shantz *et. al.* (2016), yang melakukan penelitian pada sebuah perusahaan manufaktur di Inggris menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intentions*. Berikutnya, hasil penelitian Rachmatan dan Kubatini (2018), menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H3: *Employee Engagement (EE)* berpengaruh terhadap *Turn Over Intention (TOI)*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini diawali dengan analisis dampak *work life balance* pada *employee engagement* pada karyawan generasi Y. Kemudian *Job characteristics* akan diuji peranannya sebagai pemoderasi antara pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* generasi Y, selanjutnya akan diuji pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intentions*. Berikut model penelitian ini seperti disajikan pada gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Penelitian ini merupakan riset explanatory kuantitatif yang bertujuan menguji pengaruh dari *work life balance* terhadap *employee engagement* dan dampaknya terhadap *turnover intentions* dengan *job characteristics* sebagai variabel moderator.

Populasi dalam penelitian adalah karyawan generasi Y yang bekerja di berbagai perusahaan di Indonesia. Pengambilan sampel pada penelitian menggunakan metode non probabilitas yaitu *convenience sampling*. Responden yang terlibat dalam penelitian ini ada 201 orang, namun hanya 193 kuesioner yang lengkap dan dapat dilanjutkan dengan pengolahan data.

Pertanyaan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert dengan rentang jawaban dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju, yaitu: Sangat setuju (SS), skor 5; Setuju (S), skor 4; Netral (N), skor 3; Tidak setuju (TS), skor 2; Sangat tidak setuju (STS), skor 1.

Variabel pada penelitian ini diukur dengan beberapa indikator yang sudah ada dari penelitian sebelumnya seperti yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Tabel Variabel, Definisi Operasional, dan Indikator Empiris

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Work Life Balance</i> Fisher et al. (2009)	Salah satu keinginan seseorang dalam dunia kerja untuk dapat memiliki keseimbangan waktu mereka saat bekerja dan di luar waktu kerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keseimbangan pengelolaan waktu 2. Keseimbangan dalam pemenuhan harapan 3. Keseimbangan keterikatan 4. Keseimbangan kepuasan
<i>Job Characteristics</i> Adiarini (2019)	Atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tugas tanggung jawab, berbagai tugas dan suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik bagi karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keragaman pekerjaan yang ada 2. Prospek pekerjaan masa depan 3. Kewenangan dalam menyelesaikan pekerjaan 4. Kesempatan ikut mengambil keputusan 5. Kesempatan untuk mendapat umpan balik dari atasan
<i>Employee Engagement</i> Bakker & Schaufeli (2008)	Komitmen seseorang dalam organisasi mereka, seberapa keras mereka bekerja dan berapa lama mereka tinggal sebagai hasil dari komitmen tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat energi dan ketahanan mental 2. Kemauan untuk berusaha 3. Merasakan inspirasi dari bekerja 4. Merasa antusias dalam bekerja 5. Memiliki perasaan senang 6. Lupa waktu saat bekerja 7. Sangat berkonsentrasi saat bekerja
<i>Turnover Intentions</i> Laksana & Mujiati (2017)	Kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dan meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Absensi karyawan yang meningkat. 2. Mulai malas bekerja. 3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib bekerja. 4. Peningkatan protes terhadap atasan tidak sesuai dengan pandangan karyawan.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data SEM-PLS yang sesuai dengan ukuran sampel yang digunakan. Analisis PLS dilakukan dengan perangkat lunak SmartPLS (v.3.2.8).

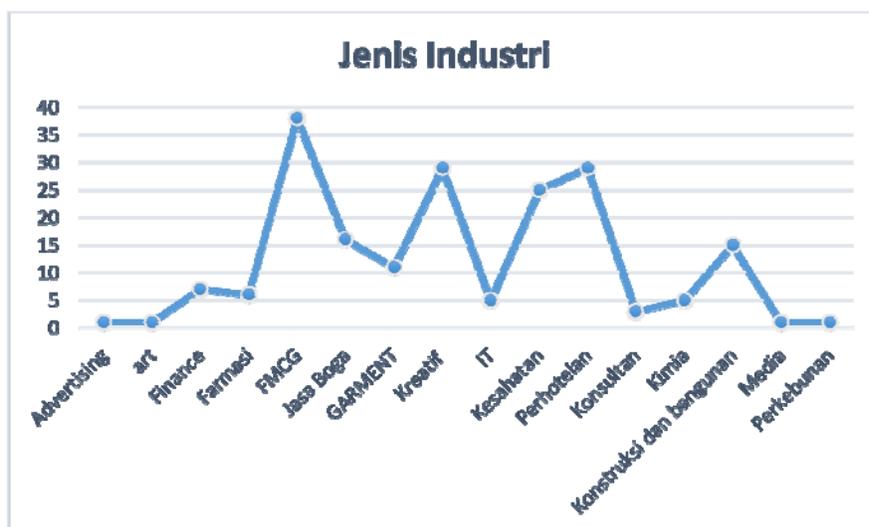
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Responden yang diteliti adalah para karyawan generasi Y yang lahir pada tahun 1984-1995 pada beberapa perusahaan yang lokasinya tersebar di beberapa daerah di Indonesia. Dari penelitian lapangan berhasil diperoleh 201 kuesioner yang masuk dalam *spreadsheet google form*. Dari 201 kuesioner, dilakukan pengecekan dan didapatkan 193 kuesioner yang lengkap dan dapat

dilanjutkan dengan pengolahan data. Berikut adalah gambaran umum responden.

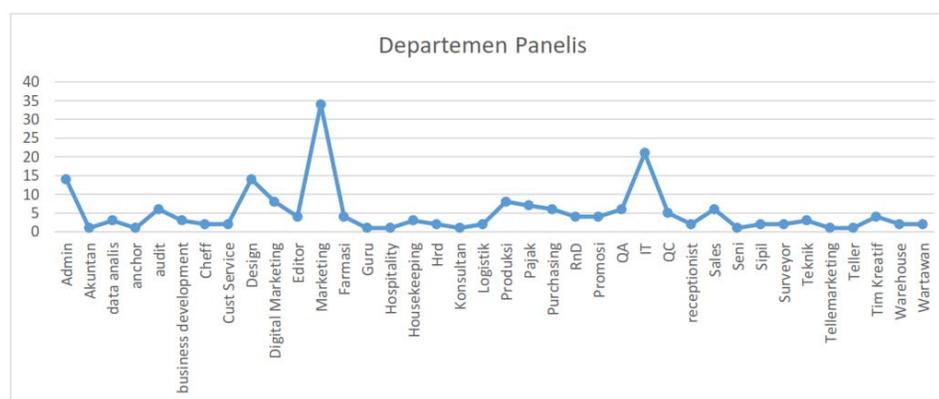
Jenis industri tempat responden bekerja cukup bervariasi. Dari 193 orang responden menunjukkan bahwa paling banyak bekerja di 4 jenis industri berikut, di FMCG (38 orang), industri kreatif (29 orang), perhotelan (29 Orang), dan kesehatan (25 orang).



Gambar 2. Data Jenis Industri Tempat Bekerja Responden

Departemen Bekerja

Responden yang diteliti tersebar dalam departemen yang sangat bervariasi. Paling banyak (34 orang) bekerja di departemen marketing dan IT (20 orang). Selanjutnya dari berbagai departemen atau jenis pekerjaan seperti yang dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Data Departemen Tempat Bekerja Responden

Jenis Kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja

Dalam penelitian ini, responden perempuan lebih banyak daripada responden laki-laki dengan perbandingan 56%: 46%. Sebagian besar responden (56%) memiliki rentang usia 26 – 30 tahun, 27% responden

memiliki rentang usia 21-25 tahun, dan sebanyak 16% responden berusia antara 31 – 35 tahun.

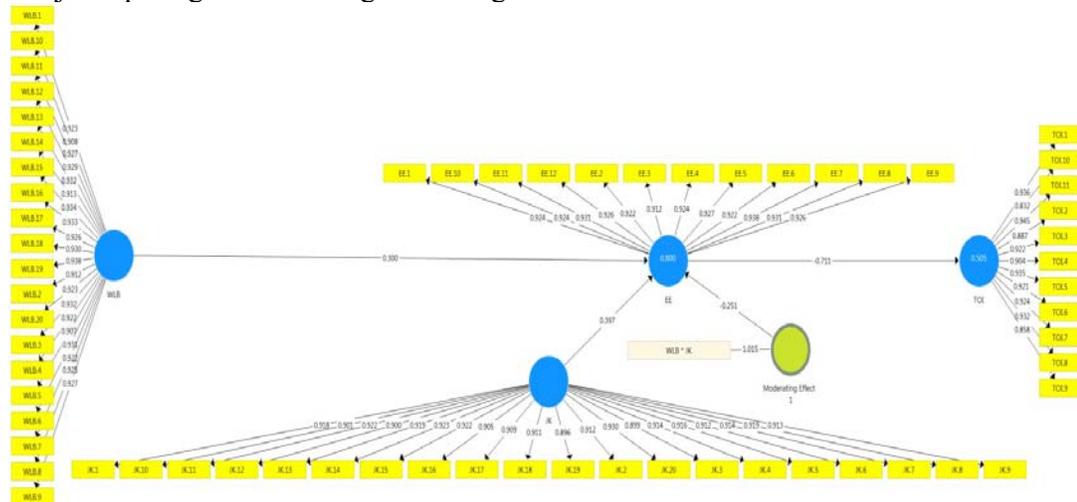
Dalam hal tingkat pendidikan formal, mayoritas responden berpendidikan S1 yaitu sebanyak 83%. Sisanya berpendidikan SMA, diploma, dan S2. Sebagian besar responden (55%) telah bekerja dengan rentang waktu 3 – 5 tahun. Diikuti 36% responden telah bekerja antara 1-2 tahun dan sisanya telah bekerja > 5 tahun.

Pengujian Outer Model atau Measurement Model

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisis data dengan SmartPLS untuk menilai outer model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score* atau *component score* yang diestimasi dengan Software SmartPLS. Ukuran reflektif individual tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Ghazali (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,60. Nilai outer model atau korelasi antar konstruk dengan variabel dari penelitian ini sudah memenuhi *convergen validity* karena di atas nilai *loading factor* 0,60.

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya.

Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh output seperti yang disajikan pada gambar loading factor di gambar 4.



Gambar 4. Output nilai *Loading Factor*

Dari data analisis diperoleh nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang paling besar dibanding nilai *loading factor* jika dihubungkan dengan variabel laten

lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.

Kriteria validity juga dapat dilihat dari nilai *average variance extracted* dari masing-masing konstruk. Konstruk memiliki validitas yang tinggi jika nilai AVE berada > 0,50. Untuk uji reliabilitas diperoleh reliabilitas yang baik dengan nilai *Cronbach's Alpha* >0,6 dan nilai *Composite Reliability* >0,7.

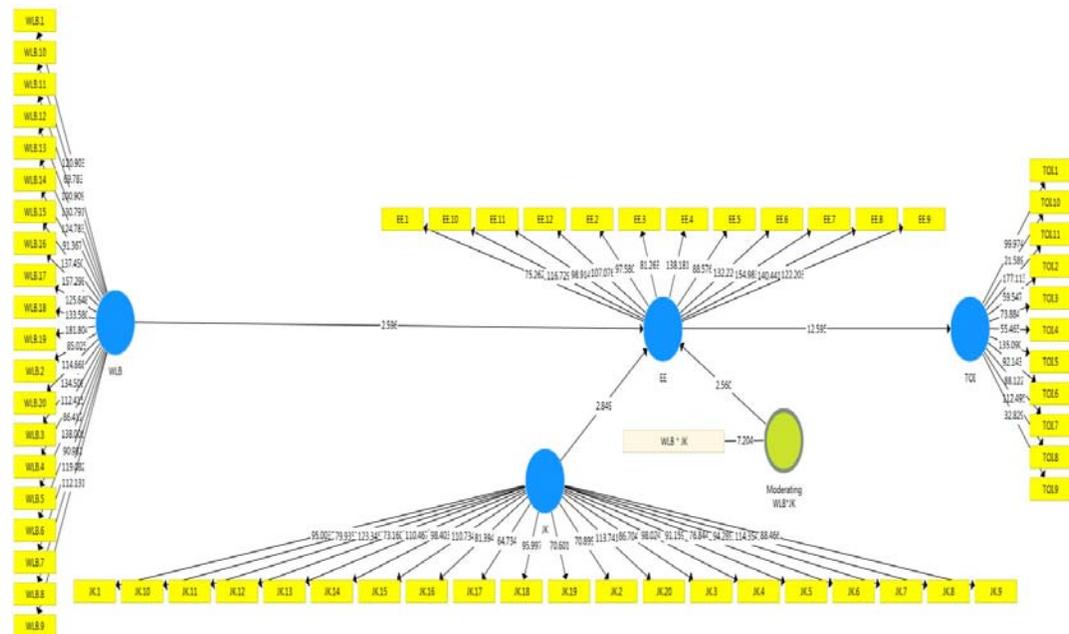
Pengujian Inner Model atau Model Struktural

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji T serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 2 merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 2. R-Square

Variabel	R-Square
EE	0,800
TOI	0,505

Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Esposito Vinzi (2010), nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah). Dapat dilihat pada Tabel 6 R square *employee engagement* sebesar 0,800 menandakan bahwa memiliki nilai yang kuat, sedangkan nilai R square untuk *turnover intentions* sebesar 0,505 adalah moderat.



Gambar 5. Analisis Struktural hasil *Bootstrapping*

Dalam PLS pengujian setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrapping* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS dapat dilihat pada gambar 5 dan tabel 3.

Tabel 3. Result For Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Value
WLB→EE	0,300	0,305	0,116	2,596	0,010
JK→EE	0,397	0,418	0,139	2,849	0,005
WLB*JK→EE	0,178	0,160	0,071	2,560	0,011
WLB→TOI	-0,213	-0,219	0,087	2,456	0,014
JK→TOI	-0,282	-0,300	0,104	2,703	0,007
EE→TOI	-0,711	-0,715	0,056	12,595	0,000

Pengujian Hipotesis 1 (*Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*)

Berdasarkan hasil output Tabel 3 nilai original sample adalah sebesar 0,300 dengan signifikansi $< 0,05$, dan nilai T statistik untuk *work life balance* (WLB) terhadap *employee engagement* (EE) sebesar $2,596 > T$ tabel (1,960). Nilai original sample menunjukkan nilai positif mengindikasikan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dengan demikian H1 diterima.

Pengujian Hipotesis 2 (*Work Life Balance* yang dimoderasi dengan *Job Characteristics* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*)

Berdasarkan hasil output Tabel 3 nilai original sample adalah sebesar 0,178 dengan signifikansi $< 0,05$, dan nilai T statistik untuk *work life balance* yang dimoderasi dengan *job characteristics* terhadap *employee engagement* sebesar $2,560 > T$ tabel (1,960). Dapat dilihat nilai signifikansi pengaruh WLB→EE $>$ JK→EE menunjukkan bahwa pengaruh JK terhadap EE lebih signifikan daripada WLB terhadap EE. Maka faktor JK lebih berpengaruh terhadap EE daripada WLB terhadap EE, sehingga JK berperan memoderasi pengaruh WLB terhadap EE. Nilai original sample menunjukkan nilai positif mengindikasikan bahwa *job characteristics* berperan sebagai variabel moderasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dengan demikian H2 diterima.

Pengujian Hipotesis 3 (*Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Turnover Intentions*)

Berdasarkan hasil output Tabel 3 nilai original sample adalah sebesar -0,711 dengan signifikansi $< 0,05$, dan nilai T statistik untuk *employee engagement* terhadap *turnover intentions* (TOI) sebesar $12,595 > T$ tabel (1,960). Nilai original sample menunjukkan nilai negatif mengindikasikan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Dengan demikian H3 diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa variabel *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, yang bermakna *work life balance* dapat meningkatkan keterikatan karyawan (EE) karyawan generasi Y di perusahaan. Dapat dilihat pada Tabel 3, *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap variabel *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan pendapat Kultalahti, S., & Viitala, R. L. (2014) bahwa generasi Y memandang penting memiliki waktu senggang untuk kegiatan social di samping bekerja di tempat kerja. Demikian juga pendapat Eisenberger et al., (2002) bahwa karyawan yang memiliki *work life balance* akan lebih bersemangat dalam bekerja.

Hasil penelitian ini juga mendukung riset Laksono dan Wardoyo (2019) yang menemukan bahwa *work life balance* mempengaruhi *employee engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa meningkatnya *work life balance* dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Menurut Larasati et al. (2019), *work life balance* adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan generasi Y. Pada perusahaan yang menerapkan budaya *work life balance* dengan baik, karyawannya juga akan memiliki rasa keterikatan kepada perusahaan yang tinggi (Brombacher, 2014).

Hasil analisis peran *job characteristics* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *work life balance* dan *employee engagement* generasi Y dapat dilihat pada Tabel 3. Hasil analisis data menunjukkan bahwa *job characteristics* berperan sebagai variabel moderasi terhadap pengaruh *work life balance* dengan *employee engagement* karyawan generasi Y. Hal ini sesuai dengan Mahardhika et al., (2014) yang menyatakan adanya pengaruh antara variabel karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap keterikatan karyawan. Menurut Lumbanraja et al., (2010) salah satu faktor untuk membuat karyawan tetap bertahan pada perusahaan selain *work life balance* adalah dengan memberikan karakteristik pekerjaan yang tepat dan benar. Gibson et al., (2006) menyatakan bahwa sikap karyawan terhadap karakteristik pekerjaan secara positif dapat menumbuhkan semangat kerja dan untuk meningkatkan keterikatan pada karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi maka mereka akan semakin terikat pada perusahaan (Na-Nan dan Pukkeeree, 2013).

Hasil lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah bahwa *employee engagement* berpengaruh dan penting dalam menurunkan *turnover intentions* karyawan generasi Y di perusahaan. Hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions* karyawan generasi Y. Hal ini sejalan dengan penelitian Berry dan Morris (2008) yang menunjukkan ada pengaruh *employee engagement* pada *turnover intentions* karyawan. Rachmatan dan Kubatini (2018) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Sama halnya dengan Halbesleben dan Wheeler (2008), juga menemukan bahwa *employee engagement* berkorelasi negatif dengan *turnover intentions*. Hal ini bermakna *employee engagement* dapat mempengaruhi seorang karyawan untuk mengurungkan niat untuk berhenti dan atau memutuskan hubungan kerja dengan organisasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian WLB berpengaruh positif terhadap *employee engagement* karyawan generasi Y. Hal ini menunjukkan WLB memiliki peranan penting dalam meningkatkan *employee engagement* pada generasi Y dalam sebuah perusahaan. *Job characteristics* memiliki peran sebagai pemoderasi dalam hubungan WLB terhadap *employee engagement* karyawan generasi Y. Hal ini menunjukkan bahwa *job characteristics* yang sesuai dapat menjadi pendorong atau penguat pengaruh WLB terhadap *employee engagement*. *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions* pada karyawan generasi Y. Hal ini menunjukkan *employee engagement* memiliki peranan dalam menurunkan *turnover intentions* pada karyawan generasi Y.

Keterbatasan dan saran untuk penelitian lebih lanjut

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Penelitian ini dilakukan hanya menggunakan data kuantitatif dari kuesioner online karena lokasi responden yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Penarikan simpulan hasil penelitian ini dilakukan secara umum, tanpa membedakan karakteristik responden seperti tingkat pendidikan, variasi umur, variasi jenis pekerjaan, jenis kelamin. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya perlu dimasukkan perbedaan aspek demografi responden.
2. Penelitian mendatang dapat menguji model yang sama melalui studi komparasi pada karyawan milenial yang bekerja pada sektor yang berbeda, atau organisasi yang berbeda skala usahanya
3. Penelitian mendatang dapat juga mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti *supervisor support*, dan *reward management* dan variabel lainnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction On Turnover Intent. *Http://Files.Eric.Ed.Gov/Fulltext/ED501235.Pdf*, 8. <https://eric.ed.gov/?id=ED501235>
- Brombacher, A. M. (2014). *The relation between work-life balance crafting, work engagement and life satisfaction of dual-earner couples*. (Issue June) [Utrecht University]. <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/17616>
- Colakoglu, Iker, Culha, O., & Atay, H. (2010). The effects of perceived organisational support on employees' affective outcomes: evidence from the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125–150. <https://doi.org/10.20867/thm.16.2.1>

- Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News*, 24(8–9), 59–64. <https://doi.org/10.1108/01409170110782964>
- De Kort, M. (2016). The relationship between work-life balance, work engagement and participation in employee development activities: A moderated mediation model [Tilburg University]. In *Industrial engineering Online* (Vol. 13, Issue 1). <http://journals.usm.ac.id/index.php/jreb/article/view/1525/1014%0Ahttps://jurnal.umk.ac.id/index.php/SNA/article/view/1261>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Esposito Vinzi, V. (2010). Handbook of Partial Least Squares. In *Handbook of Partial Least Squares*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>
- Executive Learning Institute. (2018). Generasi Milenial dalam Industri 4.0: Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia atau Ancaman? In *Executive Learning Institute*.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Ghozali, I. (2013). *Structural Equation Modelling* (II). Universitas Diponegoro. [https://doi.org/10.1108/s1479-3512\(2013\)0000027012](https://doi.org/10.1108/s1479-3512(2013)0000027012)
- Gibson, J. L., & Black, J. (2006). *Organizations (Behavior, Structure, Processes)* (12th ed.). McGraw Hill.
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. . (2003). The relation between work-family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. In *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol. 16, Issue 2). Addison Wesley Publishing Co., Inc. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22(3), 242–256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Hassan, M., Jambulingam, M., Alam, M. N., & Islam, S. (2019). Redesigning the retention strategy against the emerging turnover of Generation Y: Revisiting the long-standing problems from 20Th to 21St century. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 23(2).
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248–257. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kangure, F. M., Guyo, W., & Odhiambo, R. (2014). Relationship between Job Characteristics and Employee Engagement among State Corporations in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Studies*, 3(5), 327–350.
- Khan, M. R., Ziauddin, Z., Jam, F. A., & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292–298.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569–582. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>
- Kumar, V., Balyan, S., & Balyan, S. (2017). Performance management (1st ed.). Himalaya Publishing House.
- Laksono, B. F. W., & Wardoyo, P. (2019). Pengaruh Work – Life Balance, Kepuasan Kerja Dan Work Engagement Terhadap Turnover Intentions Dengan Mentoring Sebagai Variabel Moderating Pada Karyawan Hotel Dafam Semarang. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 17. <https://doi.org/10.26623/jreb.v12i1.1525>
- Larasati, D. P., Hasanati, N., & Istiqomah, -. (2019). The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation. *4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018)*. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.93>

- Laterna. (2015). *Cultivating Employee engagement: Enlightening Leaders' Perspective*.
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/life balance : challenges and solutions*. Society for Human Resource Management.
- Lumbanraja, Prihatin & Cut Nizma. (2010). Pengaruh Pelatihan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Prestasi Kerja Perawat di Badan Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Umum Daerah Langsa. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(2), pp.142-155. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/18172>
- Mahardhika, M. R., Siti Astuti, E., & Hakam, M. S. (2014). Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (studi pada karyawan PT.Inti Bara Mandiri Tuban). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 1–10.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 52, pp. 397–422). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Meier, J., Austin, S. F., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1991), 68–79.
- Na-Nan, K., & Pukkeeree, P. (2013). Influence of Job Characteristics and Job Satisfaction Effect Work Adjustment for Entering Labor Market of New Graduates in Thailand. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 95–103.
- Nafiudin, Andari, & Gentari, R. E. (2018). Mengukur Perbedaan Work Life Balance dan Employee Engagement pada Karyawan Generasi Y di Perumahan Wilayah Cikande Modern Serang Banten dan Wilayah Cikupa Mas tangerang Banten. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, XI(1).
- Natalia, J., & Rosiana, E. (2013). Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan dan Turnover Intention Di Hotel D'Season Surabaya. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 01(01), 93–105.
- Parkes, L. P., & Langford, P. . (2008). Work-life balance or work-life. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267–284.
- Prameswari, G. A. (2019). The Effects of Job Characteristics on Work Engagement. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 85(1), 475–479. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-01.58>

- Rachmatan, R., & Kubatini, S. (2018). Hubungan Antara Keterikatan Kerja dengan Intensi Keluar Kerja pada Karyawan Swalayan di Banda Aceh. *Journal Psikogenesis*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.24854/jps.v6i1.628>
- Susi, S., & K, J. (2011). Work-Life Balance: The Key driver of employee engagement. *Asian Journal of Management Research*, 2(1), 474–483. <http://www.asmedu.org/uploadfiles/image/file/pdf/INCON13-HR-016.pdf>
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2016). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), 25–38. <https://doi.org/10.1002/hrm.21653>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22(3).
- Sianipar, A. R. B., & Haryanti, K. (2014). Hubungan Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Bidang Produksi Cv. X. *Psikodimensia*, 13(1), 98. <http://journal.unika.ac.id/index.php/psi/article/view/281>
- Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128–139. <http://www.wbiaus.org/10.Lieli.pdf>
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1–7. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v8i1.234>
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? *Journal of Management*, 27(5), 515–535. <https://doi.org/10.1177/014920630102700502>
- Widiantara, I. W., & Martadiani, A. A. M. (2020). Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention pada Hotel Bambu Indah Gianyar. *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)*, 19(2), 123–130. <https://doi.org/10.22225/we.19.2.1954.123-130>