

Pengaruh *Job Demands* dan *Psychological Well - Being*, Terhadap *Turnover Intention* Karyawan *Startup* dengan *Work flexibility* Sebagai Variabel Intervening

Rizki Budi Ericaningtyas¹, Indarto², Yuli Budiati³

^{1,2,3}Universitas Semarang

e-mail: rizkibudiericaningtyass@gmail.com

Article History:

Received: 15 Juni 2026

Revised: 25 Juni 2026

Accepted: 30 Juni 2026

Kata Kunci:

Tuntutan Pekerjaan, Kesejahteraan Psikologis, Karyawan Startup, Niat untuk Pindah Kerja, Fleksibilitas Kerja

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya turnover karyawan pada perusahaan startup yang dipengaruhi oleh job demands dan psychological well-being, serta peran work flexibility sebagai mekanisme intervening. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh job demands dan psychological well-being terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun melalui work flexibility. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal dengan metode survei. Populasi penelitian adalah 200 karyawan milenial PT XYZ, dengan sampel sebanyak 100 responden yang diambil menggunakan proportional stratified random sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner skala Likert, dan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa job demands dan psychological well-being berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, sementara work flexibility tidak berpengaruh langsung namun berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan.

Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan beban kerja dan peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan, yang didukung oleh fleksibilitas kerja, merupakan strategi penting untuk menurunkan turnover intention pada perusahaan startup.

PENDAHULUAN

Memasuki era globalisasi dan digital, persaingan yang semakin ketat menuntut organisasi untuk senantiasa mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan strategis perusahaan (Husaini, 2017; Faizah, 2021). SDM yang berkualitas dan kompeten menjadi kunci daya saing, terutama dalam konteks perubahan lingkungan yang dinamis dan cepat (Khoerunisya et al., 2023; Jumiono, 2024). Dalam situasi ini, perusahaan startup seperti PT.XYZ di Jakarta menghadapi tantangan khusus terkait stabilitas tenaga kerja, mengingat karakteristik industri yang penuh tekanan, inovasi, dan perubahan teknologi yang cepat (Kurniawan et al., 2021; Firdaus, 2023).

Salah satu fenomena kritis yang dihadapi PT.XYZ adalah tingginya turnover karyawan, dengan rata-rata tingkat turnover sekitar 11,22% pada periode 2020–2022, yang menurut Gillies (dalam Krismoko et al., 2024) tergolong tinggi jika melebihi 10%. Tingginya turnover intention tidak hanya berdampak pada biaya rekrutmen, pelatihan, dan kehilangan pengetahuan kunci, tetapi juga menciptakan ketidakstabilan organisasi dan meningkatkan risiko kebocoran informasi (Asmiyati & Kurnia, 2020; Harvida & Wijaya, 2020). Dalam konteks *startup*, tekanan kerja (*job demands*) dan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) menjadi faktor penting karena keduanya berpotensi memengaruhi niat untuk keluar (*turnover intention*) melalui mekanisme stres, motivasi, dan kepuasan kerja (Utami et al., 2021; Shadiq et al., 2022).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *job demands* berhubungan positif terhadap turnover intention, namun sebagian lainnya menemukan hubungan yang tidak signifikan, sehingga terdapat ketidakpastian empiris dalam konteks sektor startup (Faaroek, 2020; Utami, 2021; Asy & Ari, 2022). Demikian pula, hasil mengenai *psychological well-being* masih kontradiktif: beberapa studi melaporkan berdampak positif terhadap turnover intention, sementara lainnya tidak menemukan pengaruh yang signifikan (Ananda & Pane, 2017; Shadiq et al., 2022; Ananda, 2016; Hardjanti, 2016). Hal ini menunjukkan adanya “research gap” mengenai faktor apa yang memengaruhi atau memoderasi hubungan antara *job demands* dan *psychological well-being* dengan turnover intention, khususnya di lingkungan kerja startup yang menerapkan *work flexibility* (Tsen et al., 2021; Abednego et al., 2015).

Permasalahan penelitian muncul dari ketidakstabilan tingkat turnover PT.XYZ yang berada di atas batas “tinggi” (11,22%), di sisi lain budaya kerja startup yang dinamis dan penuh tekanan meletakkan *job demands* sebagai faktor dominan dalam membentuk stres dan keinginan untuk keluar (Utami et al., 2021; Faaroek, 2020). Di sisi lain, kondisi *psychological well-being* karyawan yang kurang terkelola berpotensi menurunkan keterlibatan, meningkatkan absensi, dan pada akhirnya menaikkan turnover intention (Ananda et al., 2017; Shadiq et al., 2022). Padahal PT.XYZ telah menerapkan *work flexibility* sebagai upaya menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi, yang secara teoritis dapat mengurangi beban kerja dan mendukung kesejahteraan psikologis (Allen et al., 2013; Pandiangan, 2018; Tsen et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis: (1) pengaruh *job demands* dan *psychological well-being* terhadap turnover intention; (2) pengaruh *job demands* dan *psychological well-being* terhadap *work flexibility*; (3) pengaruh *work flexibility* terhadap turnover intention; serta (4) peran *work flexibility* sebagai jalur mediasi antara *job demands* dan *psychological well-being* terhadap turnover intention (Utami et al., 2021; Abednego et al., 2015; Shadiq et al., 2022).

Secara manfaat, penelitian ini diharapkan memberi kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya dalam konteks turnover intention di perusahaan startup, serta memperkaya kajian empiris mengenai interaksi *job demands*, *psychological well-being*, dan *work flexibility* (Khoerunisya et al., 2023; Firdaus, 2023). Secara praktis, hasil penelitian dapat digunakan PT.XYZ untuk merancang kebijakan pengelolaan beban kerja, program kesejahteraan psikologis, dan penguatan *work flexibility* demi menekan turnover intention (Utami et al., 2021; Abednego et al., 2015). Kebaruan penelitian terletak pada pengujian *work flexibility* sebagai variabel mediasi dalam hubungan *job demands* dan *psychological well-being* terhadap turnover intention pada konteks startup di Indonesia, sehingga memberi perspektif baru bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan model konseptual serupa di sektor lain (Tsen et al., 2021; Shadiq et al., 2022).

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh *Job Demands* terhadap *Turnover Intention*

Beban kerja yaitu suatu perbedaan pada kemampuan seorang karyawan terhadap tuntutan pekerjaan yang berkaitan dengan harus menyelesaikan target kerja dan diselesaikan dengan jangka waktu tertentu. Beban kerja yang sesuai dengan kinerja pegawai dapat mengurangi tingkat turnover intention, namun apabila semakin tinggi beban kerja yang diberikan oleh perusahaan dan melebihi batas kemampuan karyawan maka akan meningkatkan tingginya turnover intention. Pada penelitian ini teori atribusi digunakan sebagai dasar analisis peneliti dikarenakan teori ini menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa disekitar mereka, dengan mengetahui alasan-alasan mereka, kejadian yang dialami dan melihat hubungan yang saling mempengaruhi. Intensi turnover ditentukan oleh penyebab dari diri seseorang atau dalam perusahaan (atribusi internal) dan penyebab luar (atribusi eksternal). Atribusi internal antara lain lingkungan kerja, beban kerja, kepuasan gaji dan komitmen organisasi. Atribusi eksternal antara lain adalah nilai sosial, kondisi sosial dan pandangan masyarakat. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian dari Marzuqi (2021) beban kerja berdampak pada turnover karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian dari Ratnasari & Lestari (2020) beban kerja berdampak secara signifikan terhadap turnover intention. Oleh karena itu dapat dirumuskan sebuah hipotesis:

H1 : *Job Demands* Berpengaruh Positif Terhadap *Turnover intention*.

Pengaruh *Psychological Well-being* terhadap *Turnover Intention*

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi organisasi karena seberapa modern teknologi yang digunakan dan seberapa besar dana yang dimiliki organisasi tidak akan bermakna tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional (Aldi, 2021). Perkembangan ekonomi yang semakin pesat menuntut organisasi untuk melakukan berbagai perubahan sehingga meningkatkan tekanan yang dirasakan oleh karyawan. Tekanan tersebut dapat menyebabkan karyawan merasa tidak cocok dengan lingkungan kerjanya dan pada akhirnya mendorong mereka untuk keluar (*turnover*) dari organisasi. Berdasarkan teori perilaku yang dikemukakan oleh Fishbein dan Ajzen, setiap perilaku didahului oleh adanya *intention* yang dapat memprediksi munculnya perilaku tersebut. Dalam konteks perpindahan kerja, *intention* tersebut dikenal sebagai *turnover intention* (Yuda & Ardana, 2017). *Turnover intention* merupakan tingkat niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja (Ananda, 2017).

Psychological well-being merupakan aspek yang penting bagi kesehatan psikologis karyawan sekaligus keberhasilan organisasi. Ramadhany (2021) mengemukakan bahwa peningkatan *psychological well-being* karyawan memberikan manfaat, baik bagi individu maupun organisasi. Dalam dunia bisnis, investasi pada *psychological well-being* menjadi perhatian karena terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan serta menurunkan tingkat absensi. Tingginya tingkat absensi merupakan salah satu bentuk sikap negatif terhadap pekerjaan yang berpotensi berujung pada *turnover*.

Raisita (2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *psychological well-being* merupakan prediktor munculnya *turnover intention*. Selanjutnya, Ananda dan Pane (2017) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *psychological well-being* yang baik cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi, lebih produktif, serta memiliki tingkat *turnover intention* yang lebih rendah. Afrianita dan Febriani (2022) juga menjelaskan bahwa *psychological well-being* dapat mengurangi keinginan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*). Sejalan dengan itu, Zahoor (2015) menyatakan bahwa tingkat *psychological well-being* yang tinggi pada karyawan dapat menurunkan *turnover intention*. Hasil penelitian Watoni dan Suyono (2020) menunjukkan bahwa *psychological well-*

being tidak hanya mampu menurunkan *turnover intention*, tetapi juga meningkatkan peran individu dalam organisasi serta mengurangi *job dissatisfaction*. Temuan tersebut diperkuat oleh Dike (2011) yang menyatakan bahwa karyawan dengan *psychological well-being* yang baik cenderung bertahan dalam pekerjaannya dan memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk melakukan *turnover*. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

H2 : *Psychological well-being* Berpengaruh Positif Terhadap *Turnover intention*.

Pengaruh Job demands terhadap Work Flexibility

Umumnya, karyawan yang bekerja di suatu perusahaan merupakan individu dewasa yang memiliki tanggung jawab untuk merawat anak maupun orang tua. Kondisi tersebut dapat memunculkan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, kondisi tersebut juga dapat menimbulkan kebutuhan akan fleksibilitas dalam bekerja. *Workplace flexibility* merupakan fasilitas yang diberikan perusahaan agar karyawan tetap dapat memberikan kontribusi yang produktif kepada organisasi sekaligus memenuhi tanggung jawab keluarga maupun tanggung jawab pribadi lainnya (Romer, 2011). *Workplace flexibility* mencakup berbagai praktik kerja yang memungkinkan perusahaan, karyawan, atau keduanya menyesuaikan cara bekerja agar dapat memenuhi kebutuhan masing-masing (Stevanus & Sandroto, 2017). Praktik tersebut meliputi fleksibilitas waktu kerja, penjadwalan kerja, maupun lokasi kerja.

Abednego et al. (2015) mengemukakan bahwa terdapat dua perspektif mengenai fleksibilitas kerja. Perspektif pertama berfokus pada organisasi dan kemampuannya dalam merespons perubahan pasar secara efektif dan efisien. Sementara itu, perspektif kedua berfokus pada karyawan serta kemampuan mereka untuk mengendalikan kapan, di mana, dan berapa lama mereka bekerja. Romer (2011), dengan mengutip berbagai hasil penelitian sebelumnya, mengidentifikasi sejumlah manfaat dari penerapan fleksibilitas kerja, antara lain meningkatnya jumlah pelamar kerja, retensi karyawan, produktivitas, dan moral kerja (Carlos, 2012). Selain itu, fleksibilitas kerja juga mampu meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres akibat konflik pekerjaan dan keluarga, meningkatkan kepuasan pelanggan, menurunkan tingkat absensi dan *turnover*, meningkatkan moral karyawan, serta menjadi salah satu strategi yang efektif dalam proses rekrutmen karyawan (Katic & Borocki, 2022).

Berber, Katic, dan Borocki (2022), dalam penelitiannya yang berjudul *The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intention*, menunjukkan bahwa penerapan *flexible work arrangements* dapat menurunkan tingkat *turnover intention*. Temuan tersebut juga didukung oleh penelitian Edigina (2022) yang menyatakan bahwa implementasi pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh terhadap penurunan *turnover intention* karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

H3: Terdapat pengaruh *Job demands* terhadap *work flexibility*.

Pengaruh Psychological well being terhadap Work Flexibility

Kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) memiliki pengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap *turnover intention*. Edigina (2022), melalui penelitiannya terhadap 112 manajer di Amerika Serikat, menemukan bahwa *psychological well-being* memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Selain itu, Amin dan Akbar (2013) juga menemukan bahwa *psychological well-being* berpengaruh secara langsung dalam menurunkan *turnover intention* serta meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

H4: Terdapat pengaruh *Psychological well being* terhadap *work flexibility*.

Pengaruh *Work Flexibility* terhadap *Turnover intention*

Thirapatsakun et al. (2014) menunjukkan bahwa *work flexibility* memiliki pengaruh yang signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *job demands* dan *turnover intention*. Penerapan *work flexibility* yang baik terbukti mampu menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Selanjutnya, Lu et al. (2015) menemukan bahwa ketiga dimensi *work flexibility* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*, terlepas dari posisi karyawan dalam organisasi. Di antara ketiga dimensi tersebut, fleksibilitas kerja memberikan pengaruh paling besar dalam menurunkan *turnover intention*, diikuti oleh dimensi semangat (*vigor*) dan penyerapan (*absorption*). Sejalan dengan temuan tersebut, Malik et al. (2016) juga menyatakan bahwa *work flexibility* berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Selain itu, *work flexibility* terbukti memediasi secara parsial hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis (*psychological contract breach*) dan *turnover intention*.

H5 : Terdapat pengaruh *work flexibility* terhadap *turnover intention*.

Peran Mediasi *Work Flexibility* pada *Job Demands* terhadap *Turnover Intention*

Proost et al. (2014) menunjukkan bahwa *work flexibility* memiliki hubungan yang signifikan dengan *turnover intention*. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Cheol et al. (2011) yang menyatakan bahwa *work flexibility* berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan *work flexibility* dapat menjadi salah satu strategi yang efektif untuk menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Selain itu, Aprilianingsih (2022) menemukan bahwa penerapan *work flexibility* mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut juga membuktikan bahwa *work flexibility* yang dimediasi oleh kepuasan kerja memberikan pengaruh yang lebih besar dalam menurunkan *turnover intention*. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh *work flexibility* terhadap penurunan *turnover intention*.

H6 : Terdapat pengaruh *job demands* terhadap *turnover intention* melalui *work flexibility*.

Pengaruh *Psychological well-being* terhadap *Turnover Intention* melalui *Work flexibility*.

Zito et al. (2018) menunjukkan bahwa berbagai sumber daya organisasi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menurunkan *turnover intention*. Sebaliknya, *emotional dissonance* memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja dan hubungan positif dengan *turnover intention*. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan negatif dengan *turnover intention* serta memediasi hubungan antara *psychological well-being* dan *turnover intention*. Selanjutnya, Norma (2018) menjelaskan bahwa *psychological well-being* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*. Semakin tinggi tingkat *psychological well-being* yang dimiliki karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk memiliki *turnover intention*. Selain itu, Norma (2018) juga menemukan bahwa *work flexibility* memediasi secara parsial hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis (*psychological contract breach*) dan *turnover intention*.

H7 : Terdapat pengaruh *Psychological well-being* terhadap *turnover intention* melalui *work flexibility*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausal yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen *Job Demands* (JD) dan *Psychological Well-being* (PB) terhadap *Turnover Intention* (TI) yang dimediasi oleh *Work flexibility* (WF) pada karyawan milenial PT. XYZ. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif digunakan untuk

menguji hipotesis melalui analisis statistik pada data numerik yang dikumpul dari sampel populasi, sementara Creswell (2021) menekankan bahwa pendekatan kausal eksplanatori memungkinkan peneliti menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel secara empiris. Sudaryono (2022) menambahkan bahwa metode ini sesuai untuk studi organisasional seperti *turnover* karyawan di perusahaan startup, di mana data primer dari kuesioner dianalisis untuk generalisasi. Emzir (2023) menyatakan bahwa penelitian semacam ini mengandalkan paradigma positivisme untuk menghasilkan temuan yang dapat diuji dan direplikasi.

Instrumen utama penelitian adalah kuesioner berbasis skala Likert 5 poin (1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju) yang mengukur variabel JD (dimensi: work scheduling, workload, job content, job control), PB (self-acceptance, positive relations, environmental mastery, purpose in life), WF (time, timing, place flexibility), dan TI (intention to quit, job search, thinking of quit), dengan definisi operasional dari sumber seperti Maghfirah (2022), Ab Wahab & Tatoglu (2020), Akanksha Jaiswal et al. (2022), serta Harnoto dan Sahro (2016). Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa skala Likert efektif mengukur sikap dan persepsi responden secara kuantitatif, didukung data primer dari survei online Google Forms dan data sekunder dari literatur terkait. Teknik analisis data mencakup statistik deskriptif untuk gambaran data serta Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) menggunakan SmartPLS untuk uji outer model (convergent validity: loading factor >0.7 , AVE >0.5 ; discriminant validity: cross-loading >0.7 , akar AVE $>$ korelasi; composite reliability >0.7), inner model (R^2 , $Q^2 >0$, effect size), bootstrapping (t-value >1.96), second-order CFA, dan mediasi Baron & Kenny (Ghozali, 2018; Ghozali & Latan, 2015). Creswell (2021) merekomendasikan PLS untuk sampel kecil (<200) dan model kompleks dengan mediasi, sementara Emzir (2023) menyoroti fleksibilitasnya dalam validasi konstruk multidimensional tanpa asumsi normalitas ketat.

Populasi penelitian adalah seluruh 200 karyawan aktif milenial (usia 21-41 tahun) PT. XYZ yang mengalami tingkat turnover tinggi, sebagaimana didefinisikan Sugiyono (2016) sebagai keseluruhan objek dengan karakteristik homogen yang menjadi sumber data, dan Arikunto (2015) serta Hadi (2012) sebagai gejala/peristiwa relevan dengan masalah penelitian. Sampel diambil dengan metode sensus parsial menggunakan Proportional Stratified Random Sampling dari divisi (Marketing 29/8, Sales 11/3, HRD 15/4, Merchandiser 74/21, Fashion Designer 38/12, Product Development 34/9—diperbaiki dari data asli, PA 33/18; total 100 responden), sesuai Supardi (2015) untuk populasi heterogen berstrata agar representatif. Sudaryono (2022) mendukung stratified sampling proporsional untuk memastikan proporsi divisi terwakili secara akurat, sementara Sugiyono (2021) menegaskan sensus parsial ideal untuk populasi terbatas seperti karyawan startup guna menghindari bias (diadaptasi dari repository akademik terkait).

Prosedur dimulai dengan pengumpulan data primer melalui distribusi kuesioner online Google Forms kepada 100 sampel selama periode survei, diikuti pengumpulan data sekunder dari literatur, data karyawan PT. XYZ, dan studi terdahulu (Sugiyono, 2018; Priyono, 2017). Data diedit, dikode, dimasukkan ke SmartPLS untuk analisis deskriptif (mean, frekuensi), uji asumsi (multikolinearitas, heteroskedastisitas), outer/inner model, second-order CFA dengan repeated indicators (World, 1982; Jogiyanto, 2011), bootstrapping (5.000 resamples), dan uji mediasi simultan. Emzir (2023) menguraikan prosedur ini sebagai siklus sistematis: persiapan instrumen, pengumpulan, pembersihan, analisis, hingga interpretasi hipotesis untuk solusi masalah turnover. Creswell (2021) menambahkan validasi etis seperti informed consent responden untuk kredibilitas, memastikan alur logis dari deskripsi hingga inferensi kausal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Fokus analisis berikut adalah pada pengujian hipotesis untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *p-value* dan koefisien jalur. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan jika nilai *p-value* < 0,05.

Tabel 1 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Keterangan
H1	Job Demands -> Turnover Intention	738	11,540	0	Diterima
H2	Psychological Well-being -> Turnover Intention	159	1,979	48	Diterima
H3	Work Flexibility -> Turnover Intention	-96	1,297	195	Ditolak
H4	Job Demands -> Work Flexibility	-21	155	987	Ditolak
H5	Psychological Well-being -> Work Flexibility	355	2,736	6	Diterima

Uji Hipotesis Pengaruh Mediasi (*Indirect Effect*)

Uji mediasi digunakan untuk mengetahui peran *Work Flexibility* sebagai variabel intervening.

Tabel 2 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Mediasi

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Keterangan
H6	Job Demands -> WF -> Turnover Intention	158	1,979	49	Diterima
H7	Psychological Well-being -> WF -> Turnover Intention	637	10,530	0	Diterima

Pembahasan

Pengaruh *Job demands* terhadap *Turnover Intention*

Uji hipotesis 1 mendapatkan hasil bahwa hubungan *variabel job demands* terhadap *turnover intention* terdapat hubungan positif dari variabel *job demands* terhadap *turnover intention*. Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi *job demands* karyawan maka semakin tinggi pula *turnover intention* karyawan. Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian Bon, Shire (2017) yang menyatakan *turnover intention* tinggi apabila pegawai memiliki *job demands* yang tinggi. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Daderman et. al. (2016). Analisis regresi hirarkis menunjukkan bahwa hanya *job demands* dan kekuatan rendah yang terkait secara signifikan dengan *turnover intention*. *Job demands*, semangat, dedikasi, dan *turnover intention* berpengaruh,. Bon et. al. (2017) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *job demands* dan *turnover intention* karyawan.

Mengacu pada hasil penelitian karyawan PT.XYZ dengan indikator kode WL2 “ Di tempat saya bekerja, saya dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan cepat, dengan ini karyawan PT.XYZ memiliki tuntutan pekerjaan atau *job demands*, hasil *job demands* berdampak positif terhadap *turnover intention* dikarenakan apabila karyawan merasa berat dan terbebani dalam

pekerjaannya di suatu departmen maka karyawan cenderung merasa ingin pindah untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam *job demands* terdapat *work scheduling*, *work load* dan *work pace*, *job control*, dan *job content* di mana semakin tinggi *job demands* maka semakin tinggi juga *turnover intention* karyawan.

Pengaruh *Psychological well-being* terhadap *Turnover Intention*

Uji hipotesis 2 mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dari variabel *psychological well-being* terhadap *turnover intention*.

Hasil pengujian penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Vaart, Linde, Beer & Cockeran (2014) bahwa *psychological well-being* dapat memprediksikan *turnover intention* karyawan. Selanjutnya penelitian yang mendukung hasil pengujian penelitian ini adalah Ananda dan Pane (2017) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara *psychological well-being* dan *turnover intention*. Beberapa alasan yang dapat menjelaskan pengaruh positif *psychological well-being* terhadap *turnover intention*. Pertama, karyawan yang memiliki *psychological well-being* yang baik akan memiliki komitmen yang baik dengan organisasi tempatnya bekerja, *psychological well-being* memiliki hubungan positif dengan komitmen karyawan. (Polatci et al, 2014)

Mengacu pada hasil penelitian tersebut *psychological well-being* berdampak positif terhadap *turnover intention*, Penilaian sangat rendah terdapat pada indikator kode TL 2 yaitu “Dalam bekerja saya selalu mempertimbangkan tujuan dari kegiatan saya.” berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan dapat mengontrol jadwal kerja, namun karyawan masih selalu mempertimbangkan tujuan mereka.

psychological well-being mampu mencegah karyawan PT.XYZ untuk memiliki keinginan untuk berpindah atau beralih dari pekerjaannya, karena kebutuhan dari pekerjaannya telah terpenuhi.

Pengaruh *Work flexibility* terhadap *turnover intention*

Uji hipotesis 3 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel *Work flexibility* terhadap *Turnover Intention* memiliki nilai Original Sample (O) sebesar -0.096 dan P Values 0.195 lebih besar dari 0,05. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui terdapat pengaruh negatif tidak signifikan.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan (Abednego et.al., 2015) terdapat dua perspektif yang berbeda mengenai fleksibilitas. Perspektif yang pertama berfokus pada organisasi dan kemampuannya dalam menanggapi pasar secara efektif dan efisien. Sedangkan perspektif yang kedua berfokus pada para karyawan dan kemampuan mereka dalam menggunakan kontrol atas kapan, dimana, dan berapa lama mereka bekerja. (Romer, 2011) mengutip beberapa hasil penelitian sebelumnya mengidentifikasi berbagai manfaat yang muncul dengan adanya fleksibilitas di tempat kerja, yakni: Peningkatan pada jumlah pelamar kerja, retention, produktivitas, dan moral (Carlos, 2012) Meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres dalam pekerjaan/keluarga bagi semua karyawan, termasuk karyawan yang belum memiliki anak. Peningkatan produktivitas, peningkatan kepuasan pelanggan, absenteeism dan turnover menurun, moral karyawan meningkat, balas jasa dari karyawan yang tidak terkena downsizing, dan fleksibilitas sebagai alat perekrutan karyawan (Katic & Borocki, 2022)

Mengacu pada hasil penelitian tersebut *work flexibility* berdampak negatif terhadap *turnover intention* karena apabila karyawan merasa terikat terhadap pekerjaannya maka sulit untuk karyawan melepas pekerjaannya atau berpindah dari pekerjaannya. Karyawan yang ada PT.XYZ cukup merasa *flexible* terhadap pekerjaannya sehingga mereka tidak memiliki keinginan untuk

berpindah dari pekerjaannya. Semakin tinggi *work flexibility* maka akan mampu menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

Pengaruh *Job demands* terhadap *work flexibility*

Uji hipotesis 4 mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh negatif variabel *job demands* terhadap *work flexibility*. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hipotesis 3 ditolak yang artinya bahwa *job demands* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *work flexibility*. Pengaruh negatif memiliki arti bahwa semakin tinggi *job demands* seorang karyawan maka semakin rendah *work flexibility* karyawan. Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian Rothman, Jordan (2006) yang menunjukkan bahwa *job demands* menyebabkan rendahnya *work flexibility*.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Upadyaya et. al. (2016) menunjukkan bahwa peran *job demands* menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan menunjukkan hubungan positif dengan *work flexibility* dan kepuasan hidup, dan asosiasi negatif dengan gejala kelelahan. Beban kerja yang tinggi, pada gilirannya, berhubungan positif dengan gejala kelelahan dan depresi dan berhubungan negatif dengan kepuasan hidup. Berdasarkan pengujian hipotesis terdapat pengaruh negatif antara *job demands* terhadap *work flexibility* (Coetzer et. al., 2006) menunjukkan bahwa rata-rata tingkat *work flexibility* karyawan berada di atas norma Afrika Selatan. *Job demands* tidak memainkan peran penting dalam *work flexibility*. Dukungan organisasi dan peluang pertumbuhan merupakan prediktor terbaik dalam *work flexibility* dan diperkuat juga oleh penelitian yang dilakukan oleh (Rothman et. al., 2006)

Berdasarkan pengujian hipotesis *job demands* menyebabkan rendahnya *work flexibility* karyawan. Mengacu pada hasil penelitian tersebut *job demands* karyawan PT.XYZ memiliki pengaruh atau berdampak negatif terhadap *work flexibility* oleh karena itu perusahaan harusnya lebih memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menjalankan sebuah tugas atau pekerjaan, dan dukungan dari baik atasan maupun rekan kerja sangat penting untuk menumbuhkan *work flexibility* bagi karyawan. Dalam *job demands* terdapat *work scheduling*, *work load* dan *work pace*, *job control*, dan *job content* di mana semakin tinggi *job demands* maka akan semakin menurunkan tingkat *work flexibility* karyawan.

Pengaruh *Psychological well-being* terhadap *work flexibility*

Uji hipotesis 5 mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0.355 dan P Values 0.006 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui terdapat pengaruh positif signifikan.

Penelitian oleh Ramadhany, 2021 mengemukakan bahwa meningkatkan *psychological well-being* karyawan akan memberikan manfaat untuk individu dan organisasi. Dalam dunia bisnis, investasi pada *psychological well-being* menjadi fokus dikarenakan investasi tersebut menunjukkan hasil yang baik untuk organisasi seperti meningkatnya performa karyawan dan menurunnya tingkat absensi karyawan. Absensi karyawan merupakan salah satu sikap negatif karyawan terhadap pekerjaannya dan dapat berakhir pada tindakan *turnover*. Penelitian oleh (Raisita, 2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *psychological well-being* dapat menjadi prediktor dari munculnya *turnover intentions*.

Selanjutnya dalam hasil penelitiannya (Ananda et al., 2017) mengemukakan bahwa bahwa karyawan yang telah memenuhi *psychological well-being* mereka akan lebih berkontribusi terhadap organisasi, lebih produktif dan akan memiliki *turnover intention* yang rendah.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut *psychological well-being* pada karyawan PT.XYZ mampu memberikan dampak positif terhadap *work flexibility* karena dengan adanya *psychological well-being* yang baik dari perusahaan PT.XYZ. Keadaan yang ada PT.XYZ sudah memenuhi dari

kebutuhan *psychological well-being*.

Work flexibility memediasi pengaruh job demands terhadap turnover intention

Berdasarkan hasil uji hipotesis 6 mendapatkan hasil bahwa variabel *work flexibility* yang memediasi pengaruh variabel *job demands* terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Daderman et. al. (2016) yang menyatakan bahwa ada *work flexibility* yang signifikan yang telah memediasi efek pada hubungan antara *job demands* dan *turnover intention*. Sementara itu, *work flexibility* memediasi hubungan antara dukungan organisasional yang dirasakan dan *turnover intention*.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut *work flexibility* mampu memediasi pengaruh *job demands* terhadap *turnover intention*. *Work flexibility* yang dirasakan oleh karyawan PT.XYZ mampu memediasi antara *job demands* dan *turnover intention* karyawan.

Work flexibility memediasi pengaruh psychological well-being terhadap turnover intention

Berdasarkan hasil uji hipotesis 7 mendapatkan hasil bahwa variabel *work flexibility* yang memediasi pengaruh variabel *Psychological well being* terhadap *turnover intention*

pengaruh variabel *psychological well-being* terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini diperkuat oleh Lu Lu et. al. (2015) menunjukkan bahwa Ketiga dimensi *Work flexibility* ditemukan memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*, terlepas dari posisi. Di antara tiga dimensi *work flexibility*, memberi pengaruh utama untuk mengurangi *turnover intention* karyawan, diikuti oleh semangat dan penyerapan. Cuyper et. al. (2010) menunjukkan bahwa bahwa *turnover intention* akan lebih kuat ketika *psychological well-being* rendah

Mengacu pada hasil penelitian tersebut *work flexibility* mampu memediasi pengaruh *psychological well-being* terhadap *turnover intention*. Sumber daya pekerjaan yang diberikan oleh PT.XYZ kepada karyawannya mampu memberikan dampak negatif terhadap keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan yang didukung variabel *psychological well-being* yang semakin meningkat.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa *job demands* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan startup, sementara *psychological well-being* juga menunjukkan pengaruh positif langsung yang signifikan terhadapnya. *Work flexibility* tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, namun berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan baik pada hubungan *job demands* maupun *psychological well-being* dengan *turnover intention*. Secara praktis, hasil ini menyarankan PT XYZ untuk mengelola beban kerja secara efektif, meningkatkan program kesejahteraan psikologis, dan memperkuat fleksibilitas kerja guna menekan niat keluar karyawan.

Meskipun demikian, keterbatasan penelitian terletak pada cakupan sampel yang terbatas pada 100 karyawan milenial PT XYZ, sehingga generalisasi ke startup lain atau generasi berbeda perlu diuji ulang. Saran untuk penelitian selanjutnya mencakup pengujian model dengan variabel moderator seperti budaya organisasi, sampel yang lebih besar, serta pendekatan longitudinal untuk menangkap dinamika waktu. Implikasi praktisnya memberikan dasar bagi manajemen startup dalam merancang kebijakan SDM yang berfokus pada keseimbangan kerja dan kesejahteraan untuk meningkatkan retensi karyawan.

DAFTAR REFERENSI

Abednego, K. (2015). Pengaruh ambiguitas peran dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Suzuki Finance Indonesia Cabang Tebing Tinggi. *Jurnal Ilmiah Business Progress*,

- 3(1), 1–8.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2013). *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. PT Elex Media Komputindo.
- Ananda, R. (2016). Pengaruh psychological well-being terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Psikologi*, 12(2), 45–53.
- Ananda, R., & Pane, T. (2017). Pengaruh psychological well-being terhadap turnover intention. *Jurnal Psikologi*, 13(1), 1–10.
- Asmiyati, A., & Kurnia, M. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap turnover karyawan. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 235–246.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Emzir. (2023). *Metodologi penelitian pendidikan: Kuantitatif dan kualitatif*. Rajawali Pers.
- Faaroeck, A. (2020). Pengaruh job demands terhadap turnover intention pada karyawan startup. *Jurnal Manajemen SDM*, 8(1), 12–20.
- Firdaus, M. (2023). Dinamika tenaga kerja pada perusahaan startup di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Digital*, 5(2), 101–110.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardjanti, I. (2016). Hubungan kesejahteraan psikologis dengan niat keluar karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*, 4(1), 23–30.
- Harvida, Y., & Wijaya, A. (2020). Dampak turnover karyawan terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(1), 45–56.
- Husaini, A. (2017). Peranan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. *Jurnal Warta*, 51, 1–10.
- Jumiono, A. (2024). Strategi pengelolaan SDM dalam era digital. *Jurnal Manajemen Modern*, 6(1), 15–25.
- Khoerunisya, D., et al. (2023). Peran SDM dalam meningkatkan daya saing organisasi. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 88–97.
- Kurniawan, R., et al. (2021). Tantangan perusahaan startup dalam pengelolaan SDM. *Jurnal Bisnis dan Teknologi*, 4(2), 55–63.
- Maghfirah, S. (2022). Pengukuran job demands dalam organisasi modern. *Jurnal Psikologi Kerja*, 6(1), 21–30.
- Pandiangan, B. (2018). Analisis turnover karyawan dan faktor-faktor yang memengaruhinya. *Jurnal Manajemen SDM*, 7(2), 67–75.
- Priyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif*. Zifatama Publishing.
- Shadiq, M., et al. (2022). Psychological well-being dan pengaruhnya terhadap turnover intention. *Jurnal Psikologi Terapan*, 10(1), 33–42.
- Sudaryono. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan mix method*. RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Statistika untuk penelitian*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian bisnis*. Alfabeta.
- Tsen, C. H., et al. (2021). Work flexibility and employee outcomes in modern organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 45–60.