



Pengaruh *Emotional Exhaustion, Ethical Climate, Ethical Leadership, Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* Melalui *Job Satisfaction* pada Karyawan Pt Kharisma Abadi Group Sidoarjo

Kirana Valentie*, Hananiel Mennoverdi Gunawan

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

Email: 02619240009@student.uph.edu*

Abstrac

The phenomenon of high employee turnover remains a critical issue in human resource management, particularly in labor-intensive organizations such as PT Kharisma Abadi Group in Sidoarjo. This study aims to analyze the influence of emotional exhaustion, self-interest ethical climate, ethical leadership, and work-life balance on turnover intention, with job satisfaction serving as a mediating variable. A quantitative approach was employed using a survey method involving 134 employees of PT Kharisma Abadi Group. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 software. The results indicate that emotional exhaustion and self-interest ethical climate have a positive effect on turnover intention, whereas ethical leadership and work-life balance show a negative effect. Moreover, job satisfaction plays a significant mediating role in the relationship between psychological and organizational factors and turnover intention. These findings highlight the importance of ethical leadership, work-life balance, and job satisfaction enhancement as key strategies to reduce employees' intention to leave. Practically, the study provides insights for organizations to develop strategic human resource policies that promote employee well-being and retention.

Keywords:

emotional exhaustion; ethical climate; ethical leadership; work-life balance; job satisfaction

Kata Kunci:

kelelahan emosional; iklim etis; kepemimpinan etis; keseimbangan kerja-hidup; kepuasan kerja

Abstrak

Fenomena tingginya turnover karyawan menjadi tantangan serius dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada organisasi padat karya seperti PT Kharisma Abadi Group di Sidoarjo. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *emotional exhaustion, self-interest ethical climate, ethical leadership, dan work-life balance* terhadap *turnover intention* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 134 karyawan PT Kharisma Abadi Group. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan teknik Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* dan *self-interest ethical climate* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, sedangkan *ethical leadership* dan *work-life balance* berpengaruh negatif. Selain itu, *job satisfaction* terbukti berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara faktor psikologis dan organisasional terhadap *turnover intention*.

Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan etis, keseimbangan kerja-kehidupan, dan peningkatan kepuasan kerja untuk menekan niat keluar karyawan. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam merancang kebijakan strategis yang mendukung kesejahteraan dan retensi karyawan.

PENDAHULUAN

Fenomena *turnover* karyawan masih menjadi isu hangat pada saat ini, dalam manajemen sumber daya manusia, terutama pada organisasi padat karya yang mengandalkan tenaga kerja operasional dalam jumlah besar (A'yunnisa & Saptoto, 2015). *Turnover* yang tinggi tidak hanya menyebabkan biaya tambahan untuk proses rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga mengganggu kelancaran produksi, menurunkan efektivitas organisasi, dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan (Kompasiana, 2025).

Turnover mengacu pada kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasinya saat ini dan mencari kesempatan pada organisasi lain dengan aspirasi untuk mendapatkan pekerjaan dan opsi lingkungan baru (Chen et al., 2021). Studi yang telah dilakukan oleh (Griffeth, 2000) menemukan bahwa terdapat baik faktor individual maupun lingkungan yang berbentuk pengalaman atau perilaku yang berpengaruh terhadap *turnover*.

Penelitian ini mengungkap tantangan yang dihadapi oleh PT Kharisma Abadi Group, terutama terkait dengan tingginya *turnover* karyawan di bagian produksi, yang disebabkan oleh faktor seperti kelelahan emosional, ketidakpuasan terhadap gaji, dan kondisi kerja yang menekan. Jam kerja yang panjang (seperti sistem kerja 12 jam) berkontribusi signifikan terhadap *turnover intention*, karena menyebabkan kelelahan fisik dan psikologis yang mengganggu kinerja dan kesehatan karyawan (Aiken et al., 2013). Selain itu, suasana kantor yang cenderung netral dan tekanan pekerjaan yang tinggi juga meningkatkan stres kerja. *Emotional exhaustion*, yang merupakan bagian dari *burnout*, terbukti memiliki hubungan positif dengan *turnover intention*, yang semakin besar kelelahan emosional yang dirasakan karyawan, semakin besar niat mereka untuk keluar (Saleh et al., 2023; Kim et al., 2023). Di sisi lain, *Work-Life Balance* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja atau *turnover intention*.

Dalam konteks ini, *Job Satisfaction* berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan faktor-faktor psikologis dan organisasional dengan *turnover intention*, dimana kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar (Saleh et al., 2023). Kepemimpinan etis juga mempengaruhi karyawan dengan menurunkan tingkat kelelahan emosional, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi *turnover intention* (Saleh et al., 2023; Ahn & Lee, 2022). Kepemimpinan etis yang adil dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan loyalitas, sementara iklim etis yang lebih berfokus pada kepentingan pribadi dapat memperburuk efek *emotional exhaustion* terhadap *turnover intention* (Hassan et al., 2025; Saleh et al., 2023; Teresi et al., 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Saleh et al., (2023), menunjukkan bahwa *self-interest ethical climate* memperkuat dampak negatif *emotional exhaustion* terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, ketika karyawan sudah lelah secara emosional dan merasa bahwa lingkungan kerja hanya mementingkan kepentingan pribadi, maka niat mereka untuk keluar

dari organisasi akan semakin tinggi (Saleh et al, 2023).

Pembatasan dalam penelitian ini mencakup variabel yang telah diteliti sebelumnya oleh Saleh et al, yaitu *emotional exhaustion*, *self-interest ethical climate*, *ethical leadership*, dan *turnover intention* yang kemudian ditambah oleh *job satisfaction*. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan pada karyawan Kharisma Abadi Group yang bekerja di Sidoarjo. Adapun data yang terkumpul akan kemudian dianalisis menggunakan *software*.

Rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi beberapa pertanyaan penting, yaitu apakah *emotional exhaustion*, *self-interest ethical climate*, *ethical leadership*, dan *work-life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Kharisma Abadi Group, serta apakah *job satisfaction* berperan sebagai mediator dalam pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap *turnover intention*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti dan menganalisis peran masing-masing faktor tersebut terhadap *job satisfaction*, serta untuk mengidentifikasi peran mediasi *job satisfaction* dalam mempengaruhi *turnover intention*. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai bagaimana faktor-faktor psikologis dan organisasional dapat memengaruhi kepuasan kerja dan niat karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya teori-teori perilaku organisasi, khususnya terkait dengan *turnover intention*, dengan memberikan sudut pandang baru mengenai pengaruh berbagai faktor baik dari dalam maupun luar organisasi terhadap *turnover intention*. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan manajemen SDM, serta membantu perusahaan memahami faktor-faktor yang menyebabkan karyawan ingin keluar. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengembangkan program yang dapat mengatasi tingginya tingkat *turnover intention* di PT. Kharisma Abadi Group.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk mencapai tujuan dan menguji hipotesis yang telah diformulasikan sebelumnya, yaitu berkaitan dengan peran dari *job satisfaction* dalam *emotional exhaustion*, *self-interest ethical climate*, *ethical leadership* dengan tingkat *turnover*. Penelitian ini berfokus pada karyawan yang ada di Sidoarjo. Fokus penelitian ini ditentukan berdasarkan latar belakang yang dipaparkan sebelumnya. Adapun dalam melakukan penelitian ini, identifikasi variabel dilakukan terlebih dahulu untuk mempermudah penyusunan model. Sebagaimana yang disebutkan dalam (Saunders, 2009), terdapat beberapa tipe variabel yang ada pada sebuah penelitian. Penelitian ini mencakup beberapa variabel, meliputi sebagai berikut:

1. Variabel dependen (DV), adalah variabel yang dapat berubah diakibatkan oleh variabel lain. Variabel dependen pada penelitian ini adalah *turnover intention*
2. Variabel independen (IV), adalah variabel yang akan berdampak pada variabel dependen. Variabel independen pada penelitian ini adalah *emotional exhaustion*, *self-interest ethical climate*, dan *ethical leadership*.
3. Variabel mediator (MV), adalah variabel yang terletak di antara variabel dependen dan

independen, yang kemudian akan menjelaskan hubungan antara keduanya melalui variabel tersebut. Variabel mediator pada penelitian ini adalah *job satisfaction*.

Subjek Penelitian

Penelitian ini dirancang akan dilakukan terhadap karyawan di seluruh divisi area Sidoarjo. Subjek ini ditentukan berdasarkan pemaparan permasalahan pada latar belakang yang berfokus pada fenomena meningkatnya intensi *turnover* pada disebabkan oleh berbagai macam faktor yang tidak terbatas pada karakteristik generasi namun juga situasi yang terjadi di lingkungan kerja. Subjek ini ditentukan dengan harapan dapat memberikan gambaran lebih spesifik mengenai faktor-faktor yang menyebabkan *turnover* pada karyawan Kharisma Abadi Group.

Unit Analisis

Unit analisis pada penelitian ini berada pada tingkat individu, yaitu pribadi karyawan. Data yang dikumpulkan akan berfokus pada kondisi individu mengenai *emotional exhaustion*, *self-interest ethical climate*, *ethical leadership* dengan intensi *turnover*. Data penelitian nantinya akan dikumpulkan baik secara langsung maupun menggunakan bantuan media sosial.

Tipe Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan desain survei. Menurut Saunders (2009), penelitian yang dilakukan dengan survei memungkinkan untuk mendapatkan data kuantitatif yang kemudian akan dianalisis secara kuantitatif melalui statistik deskripsi dan inferensial. Tipe penelitian ini cocok untuk dilakukan pada riset manajemen yang memformulasikan permasalahan penelitian berdasarkan pertanyaan-pertanyaan terhadap fenomena yang terjadi.

Populasi dan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan non- probability sampling dengan metode *purposive sampling*. Metode ini dipilih karena tidak seluruh populasi memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh peneliti, sehingga hanya responden yang sesuai dengan tujuan penelitian yang dijadikan sampel.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 221 orang. Dari total populasi tersebut, peneliti mengumpulkan data dari 134 karyawan yang bersedia dan dapat diakses untuk pengisian kuesioner. Namun, setelah dilakukan proses seleksi berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditetapkan, hanya 98 responden yang dinyatakan memenuhi syarat dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Jumlah sampel sebanyak 98 responden dinilai telah memadai dan representatif untuk menggambarkan karakteristik populasi yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data primer melalui kuesioner, yaitu seperangkat pertanyaan dalam urutan tertentu yang digunakan untuk mengumpulkan respons atas sesuatu (Saunders, 2009). Adapun berdasarkan jenisnya, jenis pengumpulan data pada penelitian ini adalah *self-completed mobile questionnaire* yaitu survei yang dilengkapi secara mandiri oleh responden berdasarkan tautan kuesioner yang didapatkan melalui *scan* kode QR, yang telah diberikan oleh peneliti (Saunders, 2009). Adapun metode pengumpulan data ini dilakukan untuk mempermudah pengambilan data pada masing-masing perusahaan yang ada dalam *sampling*

frame yang telah dilakukan.

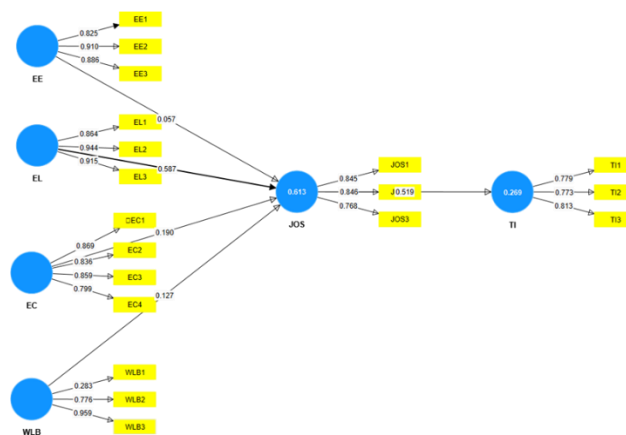
Metode Analisis Data

Analisis data yang dilakukan adalah secara kuantitatif dengan statistik deskriptif dan inferensial. Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan, sedangkan analisis inferensial dilakukan untuk mengambil keputusan atas hipotesis yang telah diajukan (Saunders, 2009). Adapun uji statistik inferensial yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan *Partial Least-Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Menurut (Sarstedt, 2020), metode ini adalah metode yang lebih dipreferensikan dan lebih baik apabila digunakan untuk melakukan analisis mediasi atau moderasi dengan model yang kompleks yang tidak ada di PROCESS. Adapun tahapan dari melakukan PLS-SEM adalah evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktur, dan evaluasi peran mediasi dan moderasi. Model pengukuran dievaluasi melalui analisis *outer loading*, reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Kemudian, analisis multikolinearitas berdasarkan VIF dilakukan untuk memastikan tidak adanya interdependensi pada masing-masing variabel yang diuji. Model struktur dievaluasi berdasarkan nilai R^2 , f^2 , dan Q^2 . Terakhir, peran mediasi dan moderasi diuji menggunakan teknik *bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Inferensial

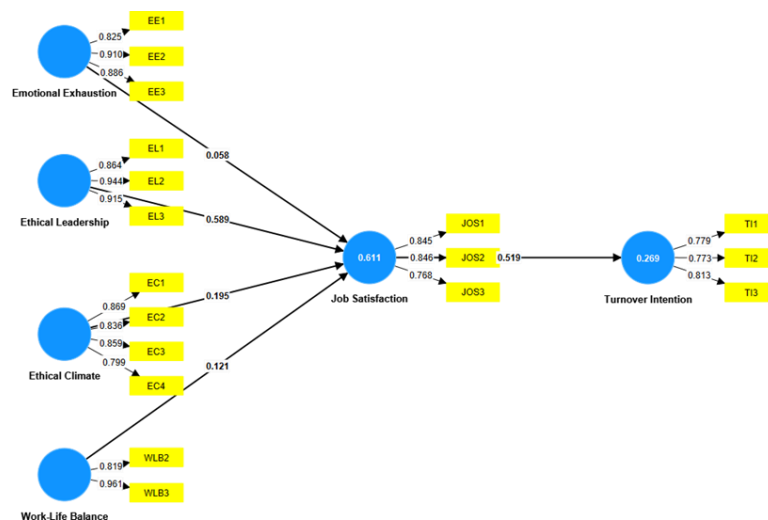
Model Pengukuran (*Outer Model*)



Gambar 1 Hasil Outer Model (*before dropped*) Sumber: Hasil Olahan PLS-SEM (2025)

Berdasarkan hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*), indikator WLB1 pada konstruk *Work-Life Balance* menunjukkan nilai *outer loading* sebesar 0,283. Nilai ini berada jauh di bawah batas minimum yang disarankan dalam analisis PLS- SEM, yaitu 0,40 untuk dapat dipertimbangkan dan 0,70 untuk dikategorikan sebagai indikator yang kuat. *Loading* yang rendah ini mengindikasikan bahwa WLB1 memiliki korelasi yang sangat lemah dengan konstruk *Work-Life Balance*, sehingga kurang mampu merepresentasikan konsep yang seharusnya diukur. Dengan kata lain, varians yang dijelaskan oleh konstruk terhadap indikator WLB1 sangat kecil, dan keberadaannya justru dapat menurunkan kualitas validitas konvergen konstruk secara keseluruhan. Jika dibandingkan dengan indikator lain pada konstruk yang sama, yaitu WLB2 dan WLB3 yang memiliki loading tinggi, WLB1 tampak

tidak sejalan secara empiris dalam membentuk konstruk tersebut. Oleh karena itu, indikator WLB1 dieliminasi dari model pengukuran agar hanya indikator yang benar-benar valid dan representatif yang dipertahankan. Penghapusan ini diharapkan dapat meningkatkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR), sehingga konstruk *Work-Life Balance* memiliki tingkat konsistensi internal dan validitas konvergen yang lebih baik serta lebih layak digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya.



Gambar 2 Hasil Outer Model (*after dropped*)

Sumber: Hasil Olahan PLS-SEM (2025)

Berdasarkan hasil olah data menggunakan SmartPLS 4, nilai *outer loading* menunjukkan bahwa sebagian besar indikator telah memiliki nilai di atas ambang batas 0,7 setelah mengurangi 1 indikator pada variabel *work-life balance*. yang mengartikan bahwa indikator-indikator tersebut valid dalam mengukur konstraknya (Hair et al., 2021). Pada variabel *Emotional Exhaustion* (EE), indikator EE1, EE2, dan EE3 memiliki nilai *outer loading* berturut-turut sebesar 0,825, 0,910, dan 0,886, menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variabel EE.

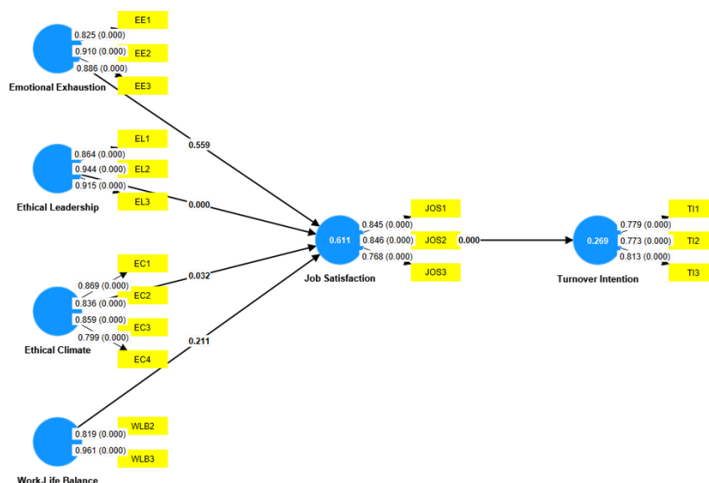
Selanjutnya, variabel *Ethical Leadership* (EL) juga melihat hasil yang baik dengan nilai *outer loading* EL1 sebesar 0,864, EL2 sebesar 0,944, dan EL3 sebesar 0,915, yang berarti indikator tersebut reliabel dan memiliki validitas konvergen yang tinggi. Untuk variabel *Ethical Climate* (EC), nilai *outer loading* EC1–EC4 berkisar antara 0,799–0,869, yang juga melampaui batas minimal 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut layak digunakan.

Selanjutnya, variabel *Work-Life Balance* (WLB) menunjukkan hasil yang memadai, di mana indikator WLB2 memiliki nilai *outer loading* sebesar 0,819 dan WLB3 sebesar 0,961. Nilai tersebut telah melampaui batas minimal 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua indikator tersebut reliabel dan memiliki validitas konvergen yang baik dalam merepresentasikan konstruk *Work-Life Balance*.

Variabel *Job Satisfaction* (JOS) dan *Turnover Intention* (TI) juga menunjukkan hasil yang baik. Indikator JOS1 (0,845), JOS2 (0,846), dan JOS3 (0,768) mengindikasikan konstruk yang reliabel. Begitu pula dengan TI1 (0,779), TI2 (0,773), dan TI3 (0,813) yang

semuanya memenuhi syarat validitas konvergen. Dengan demikian, hasil evaluasi model pengukuran ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, kecuali satu indikator WLB1 yang memiliki nilai *loading* di bawah 0,7.

Hasil Model Struktural (*Inner Model*)



Gambar 3 Hasil *Inner Model* – *Bootstrapping*

Sumber: Hasil olahan PLS-SEM (2025)

Hasil *bootstrapping* menghasilkan tampilan *inner model* seperti pada Gambar 4.2 yang menggambarkan hubungan struktural antar variabel dalam penelitian ini, yaitu pengaruh *Emotional Exhaustion*, *Ethical Climate*, *Ethical Leadership*, dan *Work- Life Balance* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction*.

Tabel 1. Regresi *Inner Model*

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	T-Statistics	P-Value	Keterangan
Emotional Exhaustion -> Job Satisfaction	0,099	0,584	0,559	Tidak Signifikan
Ethical Climate -> Job Satisfaction	0,091	2,147	0,032	Signifikan
Ethical Leadership -> Job Satisfaction	0,099	5,959	0,000	Signifikan
Work-Life Balance -> Job Satisfaction	0,097	1,251	0,211	Tidak Signifikan
Job Satisfaction -> Turnover Intention	0,084	6,206	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil olahan PLS-SEM (2025)

Berdasarkan hasil analisis model struktural, diperoleh temuan yang beragam terkait hubungan antar variabel dalam penelitian ini. *Emotional Exhaustion* tidak berpengaruh

signifikan terhadap *Job Satisfaction*, yang ditunjukkan oleh nilai *p-value* sebesar 0,559 ($> 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kelelahan emosional yang dirasakan karyawan belum tentu secara langsung memengaruhi kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, *Ethical Climate* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dengan nilai *p-value* sebesar 0,032 ($< 0,05$), yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika mampu menciptakan rasa nyaman dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, *Ethical Leadership* juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku pemimpin yang adil, jujur, dan beretika memiliki peran penting dalam membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Namun demikian, *Work-Life Balance* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *p-value* sebesar 0,211 ($> 0,05$), yang mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi belum menjadi faktor penentu utama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada konteks penelitian ini.

Selanjutnya, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$), yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Uji Hipotesis

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis (Signifikansi dan Koefisien)

	Hipotesis	Standardized Coefficient	T statistics	P values	CI G5% Lower	CI G5% Upper	Hasil
H1	Emotional Exhaustion -> Job Satisfaction	0.058	0.584	0.559	-0,141	0,245	Hipotesis Ditolak
H2	Ethical Climate -> Job Satisfaction	0.195	2.147	0.032	0,022	0,369	Hipotesis Diterima
H3	Ethical Leadership -> Job Satisfaction	0.589	5.959	0.000	0,379	0,758	Hipotesis Diterima
H4	Work-Life Balance -> Job Satisfaction	0.121	1.251	0.211	0,070	0,314	Hipotesis Ditolak
H5	Job Satisfaction -> Turnover Intention	0.519	6.206	0.000	0,327	0,659	Hipotesis Diterima

Sumber: Hasil olahan PLS-SEM (2025)

Pengaruh *Emotional Exhaustion* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil uji hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa *Emotional Exhaustion* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 0,584 dengan p-value sebesar 0,559, yang lebih besar dari batas signifikansi 0,05. Selain itu, nilai *confidence interval* 95% berada pada rentang -0,141 hingga 0,245, yang melewati angka nol.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kelelahan emosional yang dialami karyawan tidak secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, Hipotesis 1 (H1) ditolak, karena secara statistik *Emotional Exhaustion* belum mampu menjadi prediktor yang signifikan terhadap *Job Satisfaction* pada objek penelitian ini.

Jika ditinjau dari *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, *emotional exhaustion* merupakan bagian dari *job demands* yang berpotensi menimbulkan kelelahan psikologis dan menurunkan kesejahteraan individu. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job demands* berupa *emotional exhaustion* belum secara langsung memengaruhi *job satisfaction*. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan *job resources* dalam organisasi kemungkinan berperan lebih dominan dalam menjaga kepuasan kerja karyawan.

JD-R Theory menjelaskan bahwa *job resources* seperti dukungan organisasi, kepemimpinan yang etis, serta iklim kerja yang positif dapat mengurangi dampak negatif *job demands* terhadap outcome kerja, termasuk kepuasan kerja. Oleh karena itu, meskipun karyawan mengalami kelelahan emosional, mereka tetap dapat mempertahankan tingkat kepuasan kerja apabila memperoleh sumber daya kerja yang memadai.

Dengan demikian, temuan ini memperkuat pandangan *JD-R Theory* bahwa *job satisfaction* tidak hanya dipengaruhi oleh tingginya tuntutan pekerjaan, tetapi juga oleh keseimbangan antara *job demands* dan *job resources* yang dimiliki karyawan. Dengan demikian, hipotesis H1 dinyatakan tidak didukung (*not supported*)

Pengaruh *Ethical Climate* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa variabel *Ethical Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 2,147 dengan p-value sebesar 0,032 ($< 0,05$) serta *confidence interval* 95% yang berada pada rentang 0,022 hingga 0,369, yang tidak melewati angka nol.

Jika ditinjau dari *Social Exchange Theory (SET)*, hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Lingkungan kerja yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika, keadilan, kejujuran, dan integritas menciptakan persepsi perlakuan yang adil dan suportif dari organisasi terhadap karyawan. Persepsi tersebut mendorong karyawan untuk membalas perlakuan positif organisasi melalui sikap dan evaluasi kerja yang positif, salah satunya berupa kepuasan kerja.

Dalam konteks ini, *ethical climate* berperan sebagai bentuk dukungan sosial dan moral dari organisasi, yang memperkuat kualitas hubungan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi bertindak secara etis dan bertanggung jawab, mereka cenderung menilai pekerjaannya secara lebih positif, sehingga tingkat *job satisfaction* meningkat.

Dengan demikian, temuan penelitian ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa perlakuan organisasi yang adil dan etis akan direspons dengan sikap kerja

positif oleh karyawan, termasuk meningkatnya kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis H2 dinyatakan didukung (*supported*).

Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil uji hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa variabel *Ethical Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 5,959 dengan p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$) serta confidence interval 95% yang berada pada rentang 0,379 hingga 0,758, yang tidak melewati angka nol. Hal ini mengindikasikan pengaruh positif, artinya semakin tinggi penerapan kepemimpinan etis oleh pimpinan, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan.

Jika ditinjau dari *Social Exchange Theory* (SET), hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Lingkungan kerja yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika, keadilan, kejujuran, dan integritas menciptakan persepsi perlakuan yang adil dan suportif dari organisasi terhadap karyawan. Persepsi tersebut mendorong karyawan untuk membalas perlakuan positif organisasi melalui sikap dan evaluasi kerja yang positif, salah satunya berupa kepuasan kerja.

Dalam konteks ini, *ethical climate* berperan sebagai bentuk dukungan sosial dan moral dari organisasi, yang memperkuat kualitas hubungan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi bertindak secara etis dan bertanggung jawab, mereka cenderung menilai pekerjaannya secara lebih positif, sehingga tingkat *job satisfaction* meningkat.

Dengan demikian, temuan penelitian ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa perlakuan organisasi yang adil dan etis akan direspons dengan sikap kerja positif oleh karyawan, termasuk meningkatnya kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis H3 dinyatakan didukung (*supported*).

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis keempat (H4) *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 1,251 dengan p-value sebesar 0,211 ($> 0,05$). Dengan demikian, Hipotesis 4 (H4) ditolak.

Secara teoritis, *work-life balance* dipandang sebagai kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional, yang pada umumnya diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi belum tentu menjadi faktor utama dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa *job satisfaction* lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berkaitan langsung dengan lingkungan kerja, seperti kualitas kepemimpinan, iklim organisasi, serta nilai-nilai etika yang diterapkan dalam organisasi. Dengan kata lain, meskipun karyawan memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang relatif baik, hal tersebut belum tentu cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja apabila aspek-aspek lain dalam pekerjaan belum terpenuhi secara optimal.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* bukan merupakan determinan utama *job satisfaction* pada konteks penelitian ini, melainkan berperan sebagai faktor pendukung yang pengaruhnya dapat berbeda-beda tergantung pada karakteristik individu dan lingkungan organisasi. Oleh karena itu, hipotesis H4 dinyatakan

tidak didukung (*not supported*).

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 6,206 dengan p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$) serta confidence interval 95% yang berada pada rentang 0,327 hingga 0,659, yang tidak melewati angka nol. Dengan demikian, Hipotesis 5 (H5) diterima.

Secara teoritis, *job satisfaction* mencerminkan tingkat kepuasan individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti kondisi kerja, hubungan dengan atasan, kompensasi, dan peluang pengembangan karier. Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan memengaruhi sikap dan niat mereka dalam mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi, sedangkan ketidakpuasan kerja dapat meningkatkan kecenderungan munculnya niat untuk keluar.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* merupakan faktor penting dalam membentuk *turnover intention*, di mana perubahan tingkat kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi niat karyawan untuk berpindah dari organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan berpotensi menjadi strategi yang efektif untuk menekan tingkat *turnover intention*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki peran strategis dalam menentukan keberlangsungan hubungan kerja antara karyawan dan organisasi, khususnya dalam konteks pengendalian *turnover intention*.

Job Satisfaction* sebagai variabel Intervening antara *Ethical Climate*, *Emotional Exhaustion*, *Ethical Leadership*, *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention

Job Satisfaction dalam penelitian ini berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme bagaimana *Ethical Climate*, *Emotional Exhaustion*, *Ethical Leadership*, dan *Work-Life Balance* memengaruhi *Turnover Intention*. Secara konseptual, variabel-variabel tersebut tidak selalu berdampak langsung terhadap niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, melainkan terlebih dahulu memengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang selanjutnya membentuk sikap karyawan terhadap keberlanjutan hubungan kerja dengan organisasi.

Ethical Climate mencerminkan persepsi karyawan terhadap nilai-nilai etika yang diterapkan dalam organisasi. Lingkungan kerja yang menjunjung tinggi keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab akan menciptakan pengalaman kerja yang positif, sehingga meningkatkan *job satisfaction*. Kepuasan kerja yang tinggi tersebut pada akhirnya dapat menurunkan *turnover intention*, karena karyawan merasa nyaman dan dihargai dalam organisasi.

Emotional Exhaustion menggambarkan kondisi kelelahan emosional akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan. Meskipun dalam penelitian ini *emotional exhaustion* tidak berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction*, secara konseptual kelelahan emosional dapat memengaruhi evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika kelelahan emosional dapat dikelola dengan baik atau dikompensasi oleh faktor lain, dampaknya terhadap kepuasan kerja menjadi lemah, sehingga pengaruhnya terhadap *turnover intention* juga tidak muncul secara signifikan melalui jalur mediasi.

Ethical Leadership berperan penting dalam membentuk pengalaman kerja karyawan melalui perilaku pemimpin yang adil, jujur, dan bertanggung jawab. Kepemimpinan yang etis menciptakan rasa aman dan kepercayaan, yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Peningkatan *job satisfaction* tersebut selanjutnya menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, sehingga *job satisfaction* berfungsi sebagai penghubung antara *ethical leadership* dan *turnover intention*.

Work-Life Balance berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Meskipun secara empiris *work-life balance* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, perannya tetap relevan sebagai faktor pendukung kesejahteraan kerja. Dalam kondisi tertentu, *work-life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berkontribusi pada penurunan *turnover intention*, meskipun pada konteks penelitian ini pengaruh tersebut belum terlihat secara signifikan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* merupakan mekanisme psikologis penting yang menjembatani pengaruh berbagai faktor organisasi dan individual terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, perubahan pada *ethical climate*, *ethical leadership*, *emotional exhaustion*, dan *work-life balance* akan berdampak pada *turnover intention* sejauh perubahan tersebut mampu memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, peningkatan *job satisfaction* menjadi strategi kunci bagi organisasi dalam menekan *turnover intention*.

Diskusi

Penelitian kuantitatif ini dilakukan melalui pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel independen yang terdiri dari *Ethical Climate*, *Ethical Leadership*, *Work- Life Balance*, dan *Emotional Exhaustion* terhadap *Job Satisfaction*, serta dampaknya terhadap *Turnover Intention*. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS).

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diperoleh temuan bahwa tidak seluruh variabel independen berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. *Ethical Climate* dan *Ethical Leadership* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sedangkan *Emotional Exhaustion* dan *Work- Life Balance* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berkaitan langsung dengan lingkungan etis organisasi dan perilaku kepemimpinan, dibandingkan dengan faktor kelelahan emosional maupun keseimbangan kehidupan kerja pada konteks penelitian ini.

Pengaruh signifikan *Ethical Climate* terhadap *Job Satisfaction* mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika, keadilan, dan integritas mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan. Kondisi tersebut mendorong munculnya perasaan dihargai dan diperlakukan secara adil, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Demikian pula, *Ethical Leadership* menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap *Job Satisfaction*, yang menegaskan bahwa perilaku pemimpin yang etis, adil, dan bertanggung jawab memainkan peran penting dalam membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya.

Sebaliknya, *Emotional Exhaustion* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job*

Satisfaction. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan mengalami kelelahan emosional, kondisi tersebut belum tentu secara langsung menurunkan kepuasan kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya faktor-faktor lain dalam lingkungan kerja yang mampu mengimbangi dampak kelelahan emosional, seperti dukungan organisasi atau kepemimpinan yang baik. Demikian pula, *Work-Life Balance* tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*, yang mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi belum menjadi faktor utama yang menentukan kepuasan kerja karyawan pada konteks penelitian ini.

Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan memiliki peran penting dalam membentuk niat mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki niat keluar yang lebih rendah, sedangkan ketidakpuasan kerja dapat meningkatkan turnover intention.

Dengan demikian, *Job Satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana *Ethical Climate* dan *Ethical Leadership* memengaruhi *Turnover Intention*. Lingkungan kerja yang etis dan kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai etika mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya menurunkan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Sementara itu, *Emotional Exhaustion* dan *Work-Life Balance* tidak menunjukkan peran mediasi melalui *Job Satisfaction*, karena tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Etika memiliki peran yang sangat penting dalam keberlangsungan dan kinerja organisasi. Dalam konteks perusahaan, etika tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku individu, tetapi juga sebagai fondasi dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Dua konsep utama yang relevan dalam hal ini adalah *ethical leadership* dan *ethical climate*.

Ethical leadership merujuk pada perilaku pemimpin yang menunjukkan nilai-nilai moral, kejujuran, keadilan, serta konsistensi antara perkataan dan tindakan. Pemimpin yang beretika berperan sebagai teladan (*role model*) bagi karyawan, sehingga mampu memengaruhi sikap, pengambilan keputusan, serta perilaku kerja yang sesuai dengan norma dan nilai organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberadaan pemimpin yang menjunjung tinggi etika dapat meningkatkan kepercayaan karyawan, memperkuat komitmen organisasi, serta meminimalkan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Selain itu, *ethical climate* menggambarkan persepsi bersama karyawan mengenai apa yang dianggap benar dan salah dalam organisasi. Iklim etis yang kuat tercermin dari adanya aturan yang jelas, penegakan kebijakan yang adil, serta dukungan organisasi terhadap perilaku etis. *Ethical climate* yang positif dapat mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan nilai etika, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan atau dilema. Dalam penelitian ini, *ethical climate* berperan sebagai konteks yang memperkuat pengaruh *ethical leadership* terhadap sikap dan perilaku karyawan.

Dengan demikian, penerapan etika dalam perusahaan melalui *ethical leadership* dan *ethical climate* menjadi sangat penting karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kinerja karyawan, serta menjaga reputasi dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan kontribusi empiris bahwa faktor etika organisasi dan kepemimpinan etis merupakan determinan utama kepuasan kerja, yang selanjutnya berperan penting dalam menekan *turnover intention*. Temuan ini menegaskan bahwa upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang etis dan memperkuat kualitas kepemimpinan menjadi strategi yang lebih efektif dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan sumber daya manusia dibandingkan hanya berfokus pada aspek keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor-faktor organisasi dan psikologis seperti *Ethical Leadership*, *Ethical Climate*, *Work-Life Balance*, dan *Emotional Exhaustion* memiliki pengaruh terhadap *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention* pada karyawan PT Kharisma Abadi Group Sidoarjo. *Emotional Exhaustion* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention*. Sebaliknya, *Ethical Climate* dan *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*, yang kemudian berperan sebagai mediator yang mengurangi *Turnover Intention*. *Work-Life Balance* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* atau *Turnover Intention*. Secara keseluruhan, *Job Satisfaction* menjadi variabel kunci dalam mengurangi *Turnover Intention*. Model penelitian ini menunjukkan tingkat penjelasan yang baik terhadap variasi *Job Satisfaction* (61,1%) dan *Turnover Intention* (26,9%), sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan etis dan penciptaan iklim etika yang positif adalah faktor penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menekan niat keluar karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- A'yunnisa, R. N., & Saptoto, R. (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57–70.
- Adiguzel, Z., & Kucukoglu, I. (2020). Examining the effect of ethical leadership and organizational justice on employee satisfaction. *International Journal of Business and Management Studies*, 12(2), 45–58.
- Adonia, R., Angelina, D. R., Maranatha, C., & Jocom, W. (2025). The effect of work-life balance (WLB) on turnover intention in public accounting firms in Indonesia. *E-Proceedings of Management*, 12(1), 238–248.
- Ahn, H. J. (2023). Emotional Exhaustion and Organizational Commitment of Healthcare Professionals. *Healthcare*, 11(3), 425. MDPI.
- Ahn, H. J. (2023). Turnover Intention and Organizational Commitment of Primary Healthcare Nurses. *Healthcare*, 11(4), 521. MDPI.
- Ahn, S., & Lee, J. (2022). Emotional exhaustion and turnover intention among service employees: The moderating role of social support. *Journal of Business Research*, 145, 327–336.
- Aiken, L. H., Sloane, D., Bruyneel, L., Van den Heede, K., & Sermeus, W. (2013). Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2), 143–Alfabeta.

- Alhaidan, H. (2024). Ethical Leadership and Moral Identity: Understanding How Leaders Shape Ethical Climates. *Journal of Leadership & Ethics*.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., & Cobanoglu, C. (2023). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using SmartPLS: A Practical Guide with Examples in Tourism and Hospitality Research. Emerald Publishing.
- Angelyn, A., & Andreas, A. (2024). The effect of work-life balance on turnover intention with job satisfaction as mediation variable (case study at PT Spectrum UniTec). *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 6(1), 263–271.
- Anjum, M. A., Liang, D., Durrani, D. K., & Parvez, A. (2022). Workplace mistreatment and emotional exhaustion: The interaction effects of self-compassion. *Current Psychology*, 41(3), 1460-1471.
- Argon, R., & Liana, S. (2020). Job satisfaction: attitude, perasaan, dan harapan terhadap pekerjaan. *Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 211–224.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*.
- Asfahani, A. (2022). The impact of role conflict on turnover intention among faculty members: A moderated mediation model of emotional exhaustion and workplace relational conflict. *Frontiers in Psychology*, 13. .
- Azharudeen, N., & Andrew, A. (2018). Emotional Exhaustion and Employee Turnover Intention. *International Journal of Research*, 5, 227-240.
- Baljoon, R., Banjar, H., & Banakhar, M. (2019). Nurses' work environment and turnover intention. *BMC Nursing*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-019-0369-4>
- Bao, Y., & Zhong, W. (2019). How stress hinders health among Chinese public sector employees: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4408. <https://doi.org/10.3390/ijerph16224408>
- Barattucci, M., Teresi, M., & Conte, F. (2021). Ethical climate and turnover intention: The mediating role of affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 12, 711–721.
- Barattucci, M., Teresi, M., & Conte, F. (2021). Ethical climate and turnover intention: The mediating role of affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 12, 711–721.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Chen, G., Sang, L., Rong, J., Yan, H., Liu, H., Cheng, J., Wang, L., Ding, H., & Chen, R. (2021). Current status and related factors of turnover intention of primary medical staff in Anhui Province, China: Across-sectional study. *Human Resources for Health*, 19(1), 23.
- Chen, I. S., et al. (2023). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among employees in digital-era organizations. *Frontiers in Psychology*.
- Chukwuma, I. (2024). *Impact of Ethical Leadership and Psychological Ownership on Employees' Pro-Environmental Behaviour*. Springer Nature.
- Damayanti, N. (2023). Ethical Leadership: Literature Study. *Formosa Journal of Social Sciences*.
- Damayanti, N. (2023). Job satisfaction and employee retention: A systematic literature

- review. *Formosa Journal of Social Sciences*, 2(4), 134–142.
- Deng, D. (2023). Effect of organizational ethical self-interest climate on ... (instrumental/egoistic climate discussion). *Humanities & Social Sciences Communications / Nature-series*.
- Dewi, N. L. P. (2021). Emotional Exhaustion and Job Burnout among Service Employees. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 9(2), 150–162.
- Dewi, N. L. P. (2022). Employee Turnover Intention and Organizational Climate: Evidence from SMEs in Bali. *Undiknas Journal of Management*, 10(2), 145–156.
- Dohroo, P., Singh, M., & Rajesh, R. (2023). Ethical leadership and employee retention: The role of trust and engagement. *Indian Journal of Management*, 16(2), 48–61.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2007). Emotional exhaustion and turnover intention in Human Service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum*, 28(1), 81–104. <https://doi.org/10.1080/02732170701675268>
- Faqih, M., Handayani, R., & Sunarto, B. (2024). Work-life balance, job satisfaction, and turnover intention in the Gen Z workforce. *EAI Endorsed Transactions on Social Sciences*, 8(1), 23–32.
- Faqih, M., Handayani, R., & Sunarto, B. (2024). Work-life balance, job satisfaction, and turnover intention in the Gen Z workforce. *EAI Endorsed Transactions on Social Sciences*, 8(1), 23–32.
- Faqih, M., Purnomo, H., & Nurulita, N. (2024). The effect of work-life balance and work stress on turnover intention at PT XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 45–56.
- Farooq, M. (2021). Characteristics of Ethical Leadership: Themes Identification Through Mixed Method from the Pakistan Context. *Frontiers in Psychology*.
- Firdaus, F., Abadiyah, R., & Adji, P. (2024). Job satisfaction as a mediator of organizational commitment and turnover intention. *Journal of Management and Business Studies*, 13(2), 91–104.
- Firdaus, M. A., Abadiyah, R., & Adji, K. (2024). Leadership, career growth, and motivation significantly boost job satisfaction in Indonesia. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 14(1), 22–34. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01436>
- Gaan, N., Shin, Y. Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology*, 42, 27344–27359 (2023).
- Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26.
- Gisela, G., & Sumaryono, S. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja dan turnover intention karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(2), 122–135.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 77–110.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463–488.
- Gumilang, K. M. N. (2019). Effect of job satisfaction and job stress on turnover intention. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 4(1), 129–145.

<https://doi.org/10.15408/tazkiya.v4i1.10831>

- Haar, J., et al. (2019). Work-life balance and job outcomes across cultures. *Social Indicator Research*, 142(1). <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Danks, N. (2022). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2024). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Handayani, R., Putri, A., & Kurniawan, T. (2024). Work-life balance, job satisfaction, and turnover intention among Generation Z employees in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(1), 78–92.
- Handayani, R., Putri, A., & Kurniawan, T. (2024). Work-life balance, job satisfaction, and turnover intention among Generation Z employees in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(1), 78–92.
- Handayani, R., Santoso, D., & Nugraha, A. (2024). Work-life balance and job satisfaction among millennial employees. *Journal of Applied Management Research*, 9(3), 141–153.
- Hassan, S., Wright, B., & Yukl, G. (2025). Ethical leadership and turnover intention: Evidence from public sector organizations. *Public Personnel Management*, 54(1), 22–39.
- Hausknecht, J. P., & Holwerda, J. A. (2013). When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. *Organization Science*, 24(1), 210–225.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2020). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 37(3), 426–446. <https://doi.org/10.3390/ijerph20075423>
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin*, 138(5), 831.
- Homoud, A. (2024). The Role of Ethical Leadership in Strengthening Organizational Culture. *Journal of Business Ethics and Leadership*. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126641>
- IAEME. (2023). Work-life balance and organizational outcomes: A conceptual review. *International Journal of Management*, 14(4),
- Indrastuti, I., Hidayat, A., & Pertiwi, R. (2022). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi job satisfaction pada sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Kinerja*, 6(1), 55–67.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). The effects of organizational service orientation on person–organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 33(1), 7–29.

- Jung, Y., Jung, H., & Yoon, H. (2022). Job satisfaction, burnout, and turnover intention in educators. *Frontiers in Education*.
- Jurnal Manajemen UPI-YAI. (2024). Work-life balance dan turnover intention: Studi empiris pada karyawan generasi milenial. *Jurnal Manajemen*, 21(1), 55–66.
- Kalshoven, K., et al. (2020). Ethical leadership and its impact on work attitudes.
- Kamilah, S. (2023). Emotional engagement and job satisfaction: A conceptual study. *Modern Management Journal*, 11(2), 78–90.
- Kamilah, S. (2023). Ethical Leadership and Employee Performance: A Conceptual Review. *Modern Management Journal*.
- Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4). <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/23845>
- Khalid, R. (2023). How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviour in Employees. *Sustainability*, 15(4), 3452.
- Kim, J., Park, S., & Lee, M. (2023). Emotional exhaustion and employee outcomes: A meta-analysis. *Human Resource Development Review*, 22(1), 14–39. <https://doi.org/10.1177/15344843221128321>
- Kim, S. (2023). The Mediating Role of Emotional Exhaustion between Work Stress and Job Performance. *BMC Psychology*, 11(1), 212–223.
- Kim, S. & Lee, J. (2023). Decent Work, Work Engagement, and Turnover Intention among Registered Nurses: A Cross-Sectional Study. *BMC Nursing*, 22(4), 162–171.
- Kompasiana. (n.d.). Turnover tinggi: Mengungkap gagalnya manajemen mengelola manusia. Diakses dari <https://www.kompasiana.com/leumaracreativecenter9820/69167bb7c925c42586500b92/turnover-tinggi-mengungkap-gagalnya-manajemen-mengelola-manusia>
- Kurniawan, A. (2022). Job Demands, Work Stress, and Emotional Exhaustion among Bank Employees. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(2), 133–144.
- Li, Y. (2022). Emotional Exhaustion and Work Engagement: The Moderating Role of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 13(912345).
- López-Cabarcos, M., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2021). How to moderate emotional exhaustion among public healthcare professionals?. *European Research on Management and Business Economics*, 27, 100140. <https://doi.org/10.1016/J.IEDEEN.2020.100140>.
- Lu, X., Wang, X., & Xu, X. (2022). Relationship between employee mental health, emotional exhaustion, job satisfaction, and performance. *Frontiers in Psychology*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9180763/>
- Lyons, P., & Bandura, R. (2021). Turnover intention: management behaviors to help retain talented employees. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/dlo-10-2020-0204>.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Oxford: Wiley.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2019). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*, 19(2), 103–111.

- McKay, A., Newell, A., & Rienzo, C. (2018). Job Satisfaction Among Young Workers in Eastern and Southern Africa: A Comparative Analysis. *Labor: Demographics & Economics of the Family eJournal*.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(7), 198–204. <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/4040>
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). 5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in organizational behavior*, 23, 189-246.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mulyani, D. (2023). Exploring the Cognitive Process Behind Employee Turnover Intention. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2294560. Taylor & Francis.
- Namin, B., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace Incivility and Turnover Intention in Organizations: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19. .
- Nan, C., Lee, Y., & Zhang, J. (2023). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(7), 5423.
- Nan, M. (2023). The causes, effects, and interventions of workplace emotional exhaustion. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 6, 516-520.
- Neu, M. (2023). Meaningful work and job satisfaction: Exploring psychological outcomes in organizations. *Journal of Organizational Psychology*, 23(3), 101–112. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.114922>
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774-793.
- Okay-Somerville, B., Scholarios, D., & Sosu, E. (2019). Young Workers' Job
- Opoku, M. A., Yoon, H., Kang, S.-W., & You, M. (2021). How to mitigate the negative effect of emotional exhaustion among healthcare workers: The role of safety climate and compensation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6641.
- Othman, A., Abdullah, M., Mohamad, M., Ahmad, F., Rozalli, S., & Izlanin, N. (2018). The Mediating Role of Emotional Exhaustion on the Relationship Between Job Factors and Turnover Intention Among Service Employees. p. 3717
- Parboteeah, K. P., Dkk (2024). Ethical Climates Across National Contexts: A Meta-Analytical Investigation. *Journal of Business Ethics*.
- Parboteeah, K. P., Seriki, H. T., & Hoegl, M. (2024). Self-interest ethical climates across cultures: Implications for moral disengagement and turnover intention. *Journal of*

- Business Ethics, 189(2), 301–319.
- Pei, Y., & Wu, X. (2020). Relationship between police job rumination and emotional exhaustion: A multiple mediation model. *China Journal of Health Psychology*.
- Prasetyo, R. (2020). The Impact of Emotional Exhaustion on Job Performance in Service Industry Workers. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 27(1), 78–89.
- Pratama, R. (2020). Employee Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study in Indonesia. *JABM International*, 6(3), 221–232.
- Pratiwi, N., & Sunaryo, H. (2021). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Job Satisfaction melalui Burnout sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Karyawan Indonesia (JKI)*, 10(1). <https://jki.ub.ac.id/index.php/jki/article/view/330>
- Prawitasari, A. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan Pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2).
- Price, J. L. (1977). The study of turnover. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Putra, A., & Handayani, T. (2020). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja
- Rantika, D. (2022). Effects of Ethical Leadership on Employee Well-Being: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia*.
- Rantika, D. (2022). Organizational justice and job satisfaction among employees: Evidence from Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 122– 135.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2021). The bright-side and dark-side of leader traits: A meta-analytic review of leader ethicality and emergence. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 893– 910.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4 (Version 4.0) [Computer software]. SmartPLS GmbH.
- Riviera Publishing. (2024). Work-life balance versus work-life integration: Conceptual differences and practical implications. *Journal of Business and Management Review*, 5(2), 101–115.
- Ruiz-Palomino, P., et al. (2023). Ethical climate and employee well-being: An empirical study. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15021345>
- Sabokro, A. R., Mahdavi, M., & Etemadi, M. (2021). Job satisfaction and its impact on organizational outcomes: A review study. *Cogent Business & Management*, 8(1), 189–203.
- Santiago-Torner, L., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2024). Ethical leadership and emotional exhaustion: A cross-cultural study. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 125–142.
- Santoso, S. (2020). *Statistik Parametrik: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sari, D. A. (2021). Determinants of Employee Turnover Intention in Developing Economies. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(6), 87–98. SSBFNet.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Nitzl, C., Ringle, C. M., & Howard, M. C. (2020). Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses!. *International Journal of Market Research*, 62(3), 288- 299.

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Advances and Applications. Springer Nature.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). Partial least squares structural equation modeling: Advances in theory, methodology, and applications. Springer Nature.
- Satisfaction in Europe. Work Orientations.
- Saunders, M. (2009). Research methods for business students. Person Education Limited.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (8th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Setiawan, A. (2021). Analysis of Turnover Intention and Job Satisfaction among Manufacturing Employees. ITB Digital Library, 5(2), 88–101.
- Shah, S., Haider, A., Jindong, J., Mumtaz, A., & Rafiq, N. (2022). The Impact of Job Stress and State Anger on Turnover Intention Among Nurses During COVID-19: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. Frontiers in Psychology, 12. .
- Sheedy, E., et al. (2020/2021). The Role of Risk Climate and Ethical Self-interest Climate in Predicting Unethical Pro-organisational Behaviour. Journal of Business Ethics.SpringerLink
- Sheedy, E., Zhang, Y., & Griffin, B. (2020). The role of risk climate and ethical self-interest climate in predicting unethical pro-organizational behaviour. Journal of Business Ethics, 167(4), 651–669.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2021). Work-life balance and well-being: A conceptual framework. Applied Research in Quality of Life, 16(1), 1–21.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2021). Work-life balance: An integrative review. Applied Research in Quality of Life, 16(3), 1019–1049.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung:
- Sultana, A., et al. (2022).Work-life balance and burnout in the post-pandemic workforce. PLOS ONE. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261430>
- Suta, D. D. Employee Job Satisfaction: An Overview. International Journal of Science and Research (IJSR). 12(10). 1001-1006.
- Syafei, M., Rahadi, D., , M., & Sianturi, G. (2023). Work Stress and Generation Z Workplace Behavior. International Journal of Scientific and Management Research.
- Szulc-Obłoz, A., Osińska, M., Śliwicki, D., & Szczepaniak, M. (2023). Young adults' job satisfaction in Poland and the Czech Republic: a comparative analysis. Ekonomia iPrawo.
- Tang, M., et al. (2022). Work–life balance and psychological well-being. International Journal of Environmental Research and Public Health. <https://doi.org/10.3390/ijerph19138145>
- Teresi, M., et al. (2019). Ethical Climate(s), Organizational Identification, and Employees' Behavior (self-interest vs friendship comparison). Frontiers in Psychology.
- Unissula Research. (2024). Work-life balance dan kepuasan kerja: Perspektif karyawan sektor perbankan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 13(2), 221–233.

- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Wang, H., Xu, L., & Liu, Y. (2022). Ethical leadership, emotional exhaustion, and turnover intention: The mediating role of ethical climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 8959.
- Wang, X. (2021). Work Stress and Emotional Exhaustion: Evidence from the Education Sector. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 211–220.
- Wang, X., Li, J., & Chen, Y. (2023). Meaning in Life and Professional Happiness as Predictors of Turnover Intention among Healthcare Workers. *Human Resources for Health*, 21(56). Springer.
- Wang, Y., Tsai, C.H., Tsai, F.S., Huang, W. & Cruz, S.M. (2018). Antecedent and consequences of psychological capital of entrepreneur. *Sustainability*, 10.
- Wang, Y., Wang, H., & Yang, C. (2020). Job satisfaction and turnover intention: A mediated model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186713>
- Younis, M., & Raza, H. (2023). The influence of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 14, 1123–1134.
- Younis, N., & Raza, S. (2023). Job satisfaction and turnover intention: Evidence from service sector employees. *Employee Relations*, 45(3), 512–530.
- Younis, N., & Raza, S. (2023). Job satisfaction and turnover intention: Evidence from service sector employees. *Employee Relations*, 45(3), 512–530.
- Yunita, P., & Rahman, A. (2023). Turnover Intention and Its Antecedents: The Mediating Role of Work–Life Balance. *Frontiers in Psychology*, 14(1137945).
- Zhang, T., Li, J., & Wei, C. (2022). Job demands–resources model and turnover intention: The role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 587–605.