

Pengaruh *Work Stress* dan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Well-Being* Sebagai Variabel Mediasi

Femayla Destiana Putri, Yunata Khandias Akbar, Rojuaniah, Erlina

Puspitaloka Mahadewi

Universitas Esa Unggul

femelaputri030@student.esaunggul.ac.id, yunata.kandhias@esaunggul.ac.id,

rojuaniah@esaunggul.ac.id, erlina.puspitaloka@esaunggul.ac.id

ABSTRACT

High employee turnover remains a major challenge for financing companies as it can increase recruitment costs, disrupt organizational operations, and result in the loss of competent employees. Several factors may contribute to this issue, including work stress, employee engagement, and employee well-being. Therefore, this study aims to examine the effects of work stress and employee engagement on turnover intention, with employee well-being serving as a mediating variable. This study employed a quantitative approach using a survey method involving employees of financing companies in Jakarta. A total of 170 respondents participated in the study, and the data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings reveal that work stress positively affects turnover intention and negatively affects employee well-being. Employee engagement positively affects employee well-being but has no effect on turnover intention. Furthermore, employee well-being negatively affects turnover intention and mediates the relationships between work stress and turnover intention as well as between employee engagement and turnover intention. These findings highlight the important role of employee well-being in reducing turnover intention. Therefore, employee well-being should be prioritized as part of human resource management strategies to reduce turnover intention and improve employee retention.

Keywords: *Work stress, employee engagement, employee well-being, turnover intention.*

ABSTRAK

Tingginya tingkat *turnover* karyawan masih menjadi tantangan bagi perusahaan pembiayaan keuangan karena dapat berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen, terganggunya operasional perusahaan, serta hilangnya sumber daya manusia yang kompeten. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya *work stress*, *employee engagement*, dan *employee well-being*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work stress* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* dengan *employee well-being* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei pada karyawan perusahaan pembiayaan keuangan di wilayah Jakarta. Sampel penelitian berjumlah 170 responden dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work stress* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dan berpengaruh negatif terhadap *employee well-being*. Selain itu, *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee well-being*, namun tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menemukan bahwa *employee well-being* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* serta mampu memediasi hubungan antara *work stress* dan *turnover intention* maupun *employee engagement*

dan *turnover intention*. Temuan ini menegaskan bahwa *employee well-being* merupakan faktor penting dalam menekan *turnover intention*, sehingga perusahaan perlu menjadikan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam mengelola *work stress* dan meningkatkan *employee well-being* guna menurunkan *turnover intention*.

Kata Kunci: *Work stress, employee engagement, employee well-being, turnover intention.*

PENDAHULUAN

Transformasi digital yang meningkat dan persaingan industri yang semakin ketat di berbagai sektor dalam beberapa tahun terakhir telah mendorong perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan memastikan stabilitas perusahaan (Huong & Le Thuy, 2024). Perusahaan harus memberikan layanan yang cepat dan tepat serta menunjukkan kemampuan beradaptasi terhadap kemajuan teknologi dan tuntutan konsumen (Weerakit *et al.*, 2025). Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang mendukung keberhasilan suatu Perusahaan, khususnya di sektor jasa keuangan (Başer *et al.*, 2025). Hal tersebut menjadi tantangan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten dan berkualitas (Fu *et al.*, 2022). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting agar perusahaan tetap stabil dan mampu berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat (Mosquera & Soares, 2025). Menjaga stabilitas Sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan. Salah satu tantangan terbesar adalah tingginya angka *turnover intention*, yaitu keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Olivia *et al.*, 2023). Tingginya *turnover* dapat berpotensi merugikan perusahaan karena berdampak pada menurunnya produktivitas, serta bertambahnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru (Ngoc *et al.*, 2024).

Fenomena *turnover* sangat terlihat pada Perusahaan pembiayaan keuangan yang menghadapi tantangan yang cukup besar. Perusahaan ini merupakan penyedia pembiayaan keuangan terkemuka di Indonesia, yang fokus pada pendanaan untuk usaha mikro dan kecil. Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, perusahaan menerapkan model bisnis yang menuntut karyawan untuk menjalankan pekerjaan berbasis target, pelayanan, dan pendampingan langsung kepada nasabah agar program penyaluran pembiayaan dapat berjalan efektif. Berdasarkan data Laporan Keberlanjutan Perusahaan Pembiayaan Keuangan (2024), jumlah karyawan yang melakukan *turnover* cenderung berfluktuasi selama tiga tahun terakhir selama periode 2022-2024. Pada tahun 2022, total karyawan yang melakukan *turnover* berjumlah 23.931 karyawan, pada tahun 2023 meningkat menjadi 25.926 karyawan, dan kemudian mengalami penurunan pada tahun 2024 menjadi 23.680 karyawan. Tingkat *turnover* karyawan pada tahun 2024 tercatat sebesar 34,2%, turun dibandingkan tahun 2023 yang mencapai 38,4%. Meskipun mengalami penurunan, angka *turnover* masih tergolong tinggi. Menurut data Laporan Keberlanjutan Perusahaan Pembiayaan Keuangan (2024), kategori mengundurkan diri atau *turnover* menjadi faktor utama penyebab karyawan meninggalkan perusahaan dibandingkan penyebab lainnya yaitu karena meninggal dan alasan lainnya.

Beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhi *turnover* adalah kondisi *work stress* atau stres kerja yang berlebihan, rendahnya *employee Well-being* atau kesejahteraan yang tidak memadai merupakan penyebab utama timbulnya *turnover intention* (Giang *et al.*, 2024). *Work stress* timbul saat karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitasnya, yang kemudian berdampak pada gangguan secara fisik, mental, dan psikologis dalam situasi penuh tekanan dimana kondisi ini juga mencerminkan respons emosional negatif ketika seseorang merasa tidak mampu mengatasi *work stress* yang dihadapinya (Naqvi *et al.*, 2023). Tingkat *work stress* yang tinggi dapat membuat karyawan tidak sehat, kurang termotivasi, kurang produktif di tempat kerja yang dapat memicu adanya *turnover intention* (Handayani *et al.*, 2024). Tekanan yang terus-menerus dapat menggerus motivasi, menciptakan kelelahan fisik maupun emosional, dan pada akhirnya meningkatkan kemungkinan karyawan ingin meninggalkan pekerjaannya (Vuong *et al.*, 2025).

Faktor lainnya yang dapat menyebabkan timbulnya *turnover intention* adalah rendahnya tingkat *employee Well-being* dalam suatu perusahaan (Sadana *et al.*, 2024). *Employee Well-being* dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kondisi fisik, mental, dan emosional mereka. Aspek-aspek tersebut mencerminkan tingkat kebahagiaan, kesehatan, dan kepuasan individu terhadap pekerjaan yang dijalani (Schwepker *et al.*, 2021). Adapun aspek kesejahteraan finansial yang dapat diperoleh berupa gaji, upah, *reward* dan bentuk imbalan lainnya merupakan elemen penting yang dapat mempengaruhi keberlanjutan karyawan dalam bekerja (Koon & Ho, 2021). Dengan demikian, *employee Well-being* menjadi penghubung penting antara faktor pekerjaan dan keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan (Wilis *et al.*, 2023).

Menurut Janna & Paradilla (2023) menyatakan bahwa perusahaan dapat mengurangi niat *turnover* yang tinggi dengan meningkatkan *employee engagement*, yang mencerminkan hubungan positif dalam bekerja. *Employee engagement* memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja yang dapat mendorong pandangan dan sikap yang lebih optimis terhadap tempat kerja dan mengurangi munculnya *turnover intention* karyawan (Gupta & Gomathi, 2022). Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap perusahaan (Rizki *et al.*, 2025). Tingkat *employee engagement* dalam pekerjaan dapat mengembangkan ikatan emosional dan rasa memiliki terhadap pekerjaannya. Dedikasi tersebut juga dapat meningkatkan *employee engagement* dan meminimalisir keinginan karyawan melakukan *turnover intention* (BAŞ, 2022).

Peneliti melakukan pra-survei kepada 30 karyawan yang bekerja di Perusahaan jasa keuangan dan pembiayaan milik negara di wilayah Jakarta. Hasil pra survei menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 77% merasakan beban kerja yang membuat mereka merasa lelah dan berdampak pada kondisi fisik dan mental mereka. Hasil pra survei menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* masih belum optimal. Sebanyak 50% responden menyatakan mereka tidak merasakan antusiasme yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan *employee*

engagement. Serta, sebanyak 60% responden merasa suasana kerja di kantor membuat kondisi fisik dan mental saya terjaga dengan baik, ini menunjukkan bahwa Perusahaan belum sepenuhnya memperhatikan peran *employee Well-being* sehingga tingkat *employee Well-being* cenderung rendah dan karyawan merasa tidak Sejahtera baik fisik maupun psikologis, serta Sebanyak 53,3% responden menyatakan tidak puas dengan kebijakan kompensasi dan *reward* yang diterima dari perusahaan. Ketidakpuasan ini menjadi indikasi masalah bahwa perusahaan perlu mengevaluasi kembali kebijakan kompensasi sebagai upaya meningkatkan kondisi kerja dan upaya menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Dengan demikian, pemilihan variabel *work stress*, *employee engagement*, *employee Well-being*, dan *turnover intention* didasarkan pada fenomena nyata yang muncul dari pra survei, yang menggambarkan bahwa kondisi internal Perusahaan berada dalam situasi yang belum sepenuhnya stabil.

Penelitian terdahulu oleh Flaviani & Niken (2023) membuktikan bahwa *work stress* memiliki pengaruh negatif terhadap *employee well-being*. Sejalan dengan penelitian Dewi & Wardhani (2024) membuktikan bahwa *employee engagement* dan *employee well-being* memiliki hubungan positif yang saling mempengaruhi. Penelitian Manoppo (2020) membuktikan *work stress* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan pada sebuah perusahaan. Penelitian yang diteliti oleh Desiana *et al.* (2024) juga membuktikan bahwa *employee engagement* berdampak negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian oleh Mosquera & Soares (2025) didapati *Employee well-being* terbukti berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat *employee well-being* di tempat kerja dapat menjadi salah satu faktor yang mendorong munculnya keinginan melakukan *turnover intention*. Penelitian oleh Khalid *et al.* (2020) membuktikan bahwa *employee well-being* mampu menekan dampak negatif *work stress*, temuan ini mengindikasikan bahwa individu dengan tingkat *employee Well-being* yang baik lebih mampu menghadapi tekanan kerja, sehingga dampak *work stress* terhadap keinginan melakukan *turnover intention* dapat diminimalkan. Hasil penelitian terdahulu oleh Commer *et al.* (2020) membuktikan bahwa *employee well-being* terbukti berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, begitu pula *employee engagement* secara konsisten ditemukan menurunkan tingkat *turnover intention*. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *employee well-being* mampu berperan sebagai mediator, maka *employee well-being* dapat memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*.

Penelitian ini mengadaptasi dari penelitian Desiana *et al.* (2024), namun dengan objek yang berbeda. Penelitian Desiana *et al.* (2024) dilakukan di sektor ritel dan pendidikan sedangkan penelitian ini berfokus pada sektor jasa keuangan khususnya Perusahaan jasa dan keuangan milik negara. Terdapat gap pada perbedaan model penelitian dimana hanya *employee well-being* yang berperan sebagai mediasi, dan *employee engagement* menjadi variabel independen. Selain itu, ditemukan adanya gap teori yaitu terdapat inkonsistensi hasil penelitian pada hubungan *employee well-being* terhadap *turnover intention*. Beberapa penelitian membuktikan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif terhadap *turnover*

intention (Hamif *et al.*, 2022; Khairunisa & Muafi, 2022). Sedangkan menurut (Busser *et al.*, 2025; Mosquera & Soares, 2025) membuktikan bahwa *employee well-being* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work stress*, *employee engagement*, terhadap *turnover intention* dengan *employee well-being* sebagai variabel mediasi pada Perusahaan Pembiayaan Keuangan di wilayah Jakarta. Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi praktis bagi sektor jasa keuangan dalam merumuskan strategi retensi karyawan yang lebih efektif dengan memperhatikan peran *employee well-being*. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai fungsi *employee well-being* sebagai penghubung antara *work stress*, *employee engagement*, dan *turnover intention*. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menambah wawasan akademik, tetapi juga memberikan dasar strategis bagi perusahaan untuk membangun lingkungan kerja yang lebih sehat dan suportif.

METODE PENELITIAN

Dalam studi ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Pendekatan ini memiliki tujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel, baik secara langsung maupun melalui variabel perantara. Fokus utama penelitian ini adalah untuk menentukan bagaimana pengaruh *work stress* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* melalui *employee Well-being*. Variabel yang digunakan terdiri dari variabel independen yakni *Work stress* (X1), *Employee engagement* (X2), kemudian *Employee Well-being* (Z) sebagai variabel mediasi; serta *turnover intention* (Y) sebagai variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang terkumpul dari penyebaran kuesioner secara *online* melalui *google form* dalam penelitian ini adalah sebanyak 170 responden. Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 86,5%, sedangkan laki-laki sebesar 13,5%. Berdasarkan lokasi bekerja, responden paling banyak berasal dari Jakarta Barat (36,5%), diikuti Jakarta Utara (25,9%), Jakarta Selatan (21,2%), Jakarta Timur (11,8%), dan Jakarta Pusat (4,7%). Dilihat dari usia, responden didominasi oleh kelompok usia 20–25 tahun (51,8%), diikuti usia 26–30 tahun (31,8%), usia 31–35 tahun (9,4%), usia 36–40 tahun (5,3%), dan kurang dari 20 tahun (1,8%). Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja 1–3 tahun (60,0%), diikuti 4–6 tahun (34,1%), dan lebih dari 6 tahun (5,9%). Dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang SMA/SMK (52,9%), diikuti Sarjana (S1) (35,3%), dan Diploma (D3) (11,8%). Sementara itu, berdasarkan jabatan, sebagian besar responden berada pada posisi Staff dan Admin Keuangan (58,8%), diikuti *Account Officer* (23,5%), *Finance Account Officer* (14,7%), dan *Senior Account Officer* (2,9%). Data hasil analisis karakteristik responden secara lengkap disajikan pada Lampiran 6.

Evaluasi *Outer Model* (Uji Validitas dan Reliabilitas)

Penelitian ini telah dilakukan *pre-test* dengan mengambil 30 responden yang selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji kelayakan indikator penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan pada tahap *final test*.

Penelitian ini melakukan evaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk menegaskan kualitas dan konsistensi indikator yang dipergunakan. Penelitian ini mengujikan validitas dan reliabilitas terhadap 170 responden dengan total 20 item pernyataan, terdiri atas 5 item pernyataan mengenai *Work stress* (X1), 6 item pernyataan mengenai *Employee engagement* (X2), 5 item pernyataan mengenai *Employee Well-being* (M), dan 4 item pernyataan mengenai *Turnover intention* (Y). Pengujian dilakukan menggunakan *software SmartPLS 4* dengan kriteria bahwa Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* $> 0,70$, dan nilai *AVE* $> 0,50$. Sementara itu, indikator dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $> 0,70$. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* diatas batas minimum yang ditetapkan, serta seluruh variabel memiliki nilai *AVE*, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability*, yang telah memenuhi kriteria. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan sebagai penyebaran kuesioner kepada responden. Hasil pengujian secara rinci disajikan pada Lampiran 8.

Sementara itu analisis validitas diskriminan dilakukan menggunakan metode *Fornell-Larcker Criterion* dengan membandingkan nilai akar kuadrat *AVE* ($\sqrt{AVE}$) dengan korelasi antar variabel. Suatu variabel dinyatakan valid apabila nilai $\sqrt{AVE}$ pada diagonal lebih besar dibandingkan korelasi dengan variabel lain. Berdasarkan hasil pengujian, nilai $\sqrt{AVE}$ pada variabel EE (0.772), EWB (0.823), TI (0.859), dan WS (0.774) lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hasil validitas diskriminan disajikan pada Lampiran 8.

Selain menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, Uji validitas diskriminan juga dilakukan dengan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Suatu variabel dinyatakan valid apabila nilai *HTMT* $< 0,90$. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh nilai *HTMT* berada dibawah 0.90, yaitu berkisar antara 0.351 hingga 0.857. Meskipun nilai *HTMT EE-EWB* sebesar 0,857 cukup tinggi, namun masih tetap memenuhi kriteria karena masih dibawah 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat korelasi antar konstruk masih dalam batas yang dapat diterima dan tidak menunjukkan adanya tumpang tindih yang tinggi antar variabel. Dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan metode *HTMT*, sehingga masing-masing variabel mampu merepresentasikan konstraknya masing-masing secara baik. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian dapat dibedakan secara empiris sehingga tidak

terjadi tumpang tindih antar variabel penelitian. Hasil pengujian secara rinci disajikan pada Lampiran 8.

Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

Evaluasi *inner model* (model struktural) dilakukan untuk menilai hubungan antar konstruk dalam model penelitian. Evaluasi *inner model* dalam penelitian ini dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (*R-square*), *Goodness of Fit (GoF)*, serta uji hipotesis melalui nilai *path coefficient* dan *t-statistics*. koefisien determinasi (*R-square*) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Berdasarkan hasil evaluasi, diperoleh nilai *R-square* untuk variabel *Employee Well-being* sebesar 0.584, sehingga 58,4% dari *varians Employee Well-being* dijelaskan oleh *employee engagement*, dan *work stress*, sedangkan sisanya sebesar 41,6% dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian. Nilai ini termasuk dalam kategori moderat hingga kuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik terhadap variabel *employee Well-being*.

Sementara itu, nilai *R-square* pada variabel *Turnover Intention* sebesar 0.530, sehingga 53% dijelaskan oleh *employee engagement*, *work stress*, dan *employee Well-being*, sementara 47% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai ini juga tergolong dalam kategori moderat. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik terhadap variabel *Turnover intention*. Hasil lengkap uji koefisien determinasi disajikan pada Lampiran 9.

Selanjutnya dilakukan evaluasi *Goodness of Fit (GoF)* untuk mengukur tingkat kesesuaian model secara keseluruhan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Berdasarkan kriteria *Goodness of Fit (GoF)*, nilai *GoF* $< 0,10$ dikategorikan sebagai *small fit*, nilai *GoF* $0,10 < 0,36$ sebagai *medium fit*, dan nilai $> 0,36$ sebagai *large fit*. Nilai *GoF* dihitung menggunakan rata-rata nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan rata-rata nilai *R-square*. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *GoF* sebesar 0,603, yang menunjukkan model penelitian memiliki *goodness of fit* yang tinggi atau termasuk kategori *large fit*, sehingga model penelitian dinilai memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

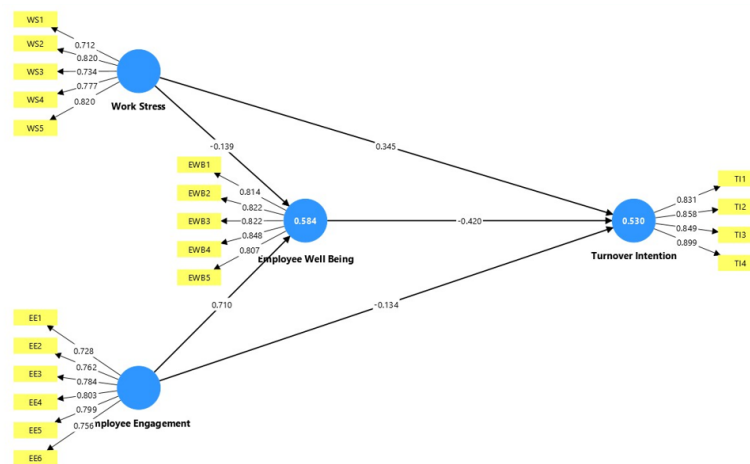
Selanjutnya, pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Metode ini bertujuan untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk melalui nilai *t-statistic* dan *p-value*. Kriteria pengujian hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$. Hasil *bootstrapping* mencakup pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) guna mengetahui hubungan antar variabel serta peran mediasi dalam model penelitian.

berdasarkan hasil uji hipotesis yang disajikan dalam tabel pengujian, dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, terdapat enam hipotesis yang dinyatakan diterima dan satu hipotesis ditolak. Hasil pengujian menunjukkan bahwa

hipotesis H1, H2, H3, dan H5 memiliki nilai *t-statistic* di atas 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05, sehingga dinyatakan signifikan dan diterima. Sementara itu, H4 memiliki nilai *t-statistic* sebesar 1,923 (<1,96) dan *p-value* sebesar 0,055 (>0,05), sehingga dinyatakan tidak signifikan dan ditolak.

Pada pengujian mediasi, hipotesis H6 dan H7 juga menunjukkan hasil yang signifikan, dimana nilai *t-statistic* masing-masing sebesar 5,119 dan 2,343 dengan *p-value* di bawah 0,05. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan antar variabel dalam model penelitian terbukti signifikan secara statistik, dengan *employee well-being* berperan sebagai variabel mediasi yang penting dalam mempengaruhi *turnover intention*. Hasil lengkap pengujian hipotesis disajikan pada Lampiran 9.

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026)



Gambar 1. Graphical Output PLS Algorithm

Pembahasan

Penelitian ini menemukan bahwa *work stress* berpengaruh negatif terhadap *employee well-being*. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin menurun tingkat kesejahteraan mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Gerhardt *et al.* (2021) yang menemukan bahwa *work stress* berpengaruh negatif terhadap *employee Well-being*. Penelitian Ramadani & Sari (2025) mengkonfirmasi bahwa tekanan kerja yang berlebihan cenderung menguras energi fisik dan psikologis, serta kondisi ini menyebabkan terjadinya kelelahan emosional, penurunan energi, serta gangguan dalam keseimbangan kehidupan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Temuan ini konsisten dengan temuan sebelumnya oleh Xanthopoulou *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa stres kerja berkorelasi negatif dengan kesejahteraan karyawan. Pada perusahaan pembiayaan keuangan wilayah jakarta, kondisi tersebut dapat terjadi karena karyawan dihadapkan pada berbagai tuntutan pekerjaan, seperti pencapaian target pembiayaan, pengelolaan hubungan dengan nasabah, pemantauan kualitas

pembiayaan, serta tanggung jawab administratif yang harus diselesaikan secara tepat waktu. Tuntutan pekerjaan yang tinggi dan berlangsung secara terus-menerus dapat menimbulkan tekanan kerja yang berdampak pada kondisi fisik maupun psikologis karyawan. Ketika tekanan tersebut tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai dari perusahaan, karyawan cenderung mengalami kelelahan dan penurunan kenyamanan dalam bekerja sehingga kesejahteraan mereka ikut menurun.

Penelitian ini menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee Well-being*. Temuan ini mengungkap bahwa *employee engagement* memiliki peran penting dalam membentuk kondisi yang positif di tempat kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement*, maka semakin tinggi tingkat *employee Well-being* yang dirasakan karyawan. Temuan ini sejalan dengan Kinowska (2021) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dengan *employee Well-being*. Karyawan yang memiliki semangat kerja, antusiasme, dan keterikatan kerja cenderung merasakan kondisi psikologis yang lebih positif dalam bekerja. Selain itu, rasa bangga dan keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna juga dapat meningkatkan kenyamanan, keamanan, kepuasan, dan keseimbangan emosional karyawan sebagai bagian dari *employee Well-being*. Sinisterra *et al.* (2025) menambahkan bahwa tingginya *engagement* juga membantu karyawan membangun kondisi psikologis positif yang berdampak pada peningkatan *employee Well-being* yang juga sejalan dengan penelitian ini. Temuan ini konsisten dengan penelitian Bosle *et al.* (2021) yang menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee Well-being*, dimana *engagement* bukan hanya membuat karyawan produktif, tetapi juga meningkatkan kondisi psikologis mereka menjadi lebih bahagia dan lebih stabil secara emosional. Pada perusahaan pembiayaan keuangan, *employee engagement* dapat tercermin melalui keterikatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, komitmen terhadap tujuan perusahaan, serta rasa memiliki terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaannya akan lebih mampu memaknai tugas dan tanggung jawab yang mereka jalankan sehingga dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut membantu karyawan membangun pengalaman kerja yang positif dan meningkatkan rasa nyaman dalam bekerja. Ketika karyawan merasa nyaman, dihargai, dan mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik, maka kesejahteraan mereka juga akan meningkat. Berdasarkan karakteristik responden yang didominasi oleh karyawan usia muda, temuan ini menjadi relevan karena pada tahap awal karier, individu cenderung memiliki energi dan motivasi tinggi serta aspirasi yang tinggi untuk berkembang.

Selanjutnya, penelitian ini menemukan bahwa *work stress* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin besar kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Temuan Xue *et al.* (2022) membuktikan tekanan kerja yang berkepanjangan dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan kelelahan emosional, yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan *turnover*.

Sejalan dengan temuan Salama *et al.* (2022) yang memperkuat bukti bahwa *work stress* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan ini konsisten dengan penelitian Handayani *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa stres kerja merupakan salah satu faktor utama yang memicu *turnover intention*. Pada perusahaan pembiayaan keuangan, tekanan kerja dapat muncul dari tuntutan pencapaian target, tanggung jawab dalam mengelola portfolio pembiayaan, tuntutan pelayanan kepada nasabah, serta kewajiban untuk menjaga kualitas pembiayaan yang diberikan. Kondisi tersebut dapat menimbulkan tekanan yang cukup tinggi apabila berlangsung secara terus-menerus. Ketika karyawan merasa bahwa tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan atau sumber daya yang mereka miliki, maka mereka akan cenderung mencari alternatif pekerjaan yang dianggap lebih baik dan lebih mendukung kesejahteraan mereka. Karakteristik responden yang didominasi oleh karyawan dengan masa kerja relatif singkat juga memperkuat temuan ini, karena pada tahap tersebut karyawan cenderung lebih fleksibel dalam mengambil keputusan untuk berpindah kerja ketika menghadapi tekanan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, ketika menghadapi tekanan kerja yang tinggi, mereka cenderung lebih mudah mengambil keputusan untuk keluar dibandingkan dengan karyawan yang telah lama bekerja.

Selanjutnya, penelitian ini menemukan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa *employee engagement* belum cukup kuat untuk secara langsung mampu menurunkan *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan Hustanto & warsindah (2022) yang menemukan bahwa *employee engagement* memang memiliki arah pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, tetapi dalam kondisi tertentu tidak selalu kuat secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* saja belum cukup mampu untuk membuat karyawan bertahan dalam perusahaan apabila tidak didukung oleh faktor lain seperti kepuasan kerja, kompensasi, lingkungan kerja yang positif dan kesejahteraan yang dirasakan karyawan. Temuan ini konsisten dengan Winarno *et al.* (2022) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* akan lebih efektif apabila didukung faktor lain yang dapat menjembatani hubungan antara *employee engagement* dan *turnover intention*. Dengan kata lain, *employee engagement* perlu diiringi dengan kondisi kesejahteraan yang baik agar dapat memberikan dampak yang optimal dalam menekan *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki semangat kerja, dedikasi, dan keterikatan terhadap pekerjaannya, keputusan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh tingkat *employee engagement*. Pada perusahaan pembiayaan keuangan, keputusan tersebut juga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti kompensasi, peluang pengembangan karier, beban kerja, target pekerjaan, lingkungan kerja, serta kesejahteraan yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini juga didukung dengan karakteristik responden yang didominasi oleh karyawan usia muda dan masa kerja relatif singkat, dimana pada fase ini karyawan cenderung masih berada pada tahap eksplorasi karier yang memiliki kecenderungan untuk mencari

peluang yang lebih baik, sehingga meskipun mereka terikat dalam pekerjaan, hal tersebut belum tentu diikuti oleh loyalitas jangka panjang terhadap Perusahaan. Oleh karena itu, *employee engagement* belum tentu secara langsung menurunkan *turnover intention* tanpa didukung faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan.

Penelitian ini menemukan bahwa *employee Well-being* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesejahteraan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hasil penelitian ini memperkuat temuan Zhang *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *employee Well-being* berperan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *employee Well-being* yang tinggi memiliki kecenderungan *turnover intention* yang lebih rendah karena kesejahteraan mampu meningkatkan kepuasan kerja, kesehatan mental, serta kemampuan individu dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Temuan ini konsisten diperkuat oleh Chen *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa sejahtera cenderung memiliki kondisi psikologis yang stabil, merasa nyaman dalam bekerja, serta memiliki hubungan kerja yang positif, sehingga memperkuat keinginan untuk bertahan dalam perusahaan. Sejalan dengan temuan Leija *et al.* (2023) membuktikan bahwa karyawan yang merasa bahagia dan dihargai cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk melakukan *turnover*. Pada perusahaan pembiayaan keuangan, *employee well-being* menjadi faktor yang penting karena karyawan sering dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang cukup tinggi, seperti pencapaian target, pelayanan kepada nasabah, dan dituntut mampu menyelesaikan berbagai tugas administratif. Dalam kondisi tersebut, kesejahteraan karyawan berperan sebagai sumber daya yang membantu mereka menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan. Ketika karyawan merasa nyaman, memperoleh dukungan dari perusahaan, dan memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, maka keinginan untuk meninggalkan perusahaan cenderung menurun. Karakteristik pekerjaan responden yang sebagian besar bersifat operasional juga memperkuat temuan ini. Dalam pekerjaan yang dilakukan secara rutin dan memiliki target tertentu, kenyamanan kerja dan kestabilan kondisi pribadi menjadi pertimbangan penting bagi karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Oleh karena itu, ketika *employee well-being* dapat dipertahankan dengan baik, karyawan akan memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk melakukan *turnover intention*.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *employee Well-being* terbukti memediasi pengaruh antara *work stress* terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *work stress*, maka *employee Well-being* cenderung menurun, dan penurunan *employee Well-being* pada akhirnya meningkatkan *turnover intention* karyawan. Sejalan dengan temuan Dwinanti & Supriadi (2026) menunjukkan bahwa *employee Well-being* mampu menjadi mekanisme perantara hubungan antara *work stress* terhadap *turnover intention*. Temuan yang konsisten oleh Xue *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa karyawan

yang memiliki tekanan kerja yang tinggi dan ketidaknyamanan kerja akan mempengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Sejalan dengan temuan Desiana *et al.* (2024) membuktikan bahwa *employee Well-being* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *work stress* dan *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *work stress* terhadap *turnover intention* tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui penurunan tingkat *employee Well-being*. Temuan ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources (JD-R)* yang dikembangkan oleh Demerouti (2025), *work stress* mempresentasikan *job demands* yang menguras energi serta sumber daya fisik maupun psikologis individu. Ketika kondisi ini berlangsung secara terus menerus tanpa diimbangi sumber daya pekerjaan yang memadai, maka *employee Well-being* akan menurun dan mendorong munculnya *turnover intention*. Berdasarkan karakteristik responden dengan pekerjaan yang bersifat operasional, dampak dari *job demands* menjadi semakin terasa karena karyawan berhadapan langsung dengan tekanan kerja sehari-hari. Ketika kesejahteraan karyawan melemah, kemampuan mereka untuk bertahan menurun, sehingga kecenderungan untuk mencari alternatif pekerjaan lain menjadi semakin besar. Sebaliknya, apabila kesejahteraan masih dapat dipertahankan, dampak negatif dari *work stress* terhadap *turnover intention* dapat ditekan. Temuan ini menegaskan bahwa *employee Well-being* mampu berperan sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara *work stress* dan keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau melakukan *turnover intention*.

Penelitian ini menemukan bahwa *employee Well-being* terbukti memediasi hubungan antara *employee engagement* terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement*, maka *employee Well-being* meningkat, dan peningkatan *employee Well-being* dapat menurunkan *turnover intention*. Temuan ini didukung oleh Desiana *et al.* (2024) yang membuktikan bahwa *employee Well-being* mampu berperan sebagai mediator hubungan antara *employee engagement* terhadap *turnover intention*, temuan ini membuktikan bahwa *employee engagement* tidak secara langsung mempengaruhi *turnover intention*, tetapi terlebih dahulu meningkatkan kesejahteraan karyawan kemudian berdampak pada penurunan *turnover intention*. Hasil temuan ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources (JD-R)* yang dikembangkan oleh Demerouti (2025), dimana *employee engagement* dapat dipahami sebagai *job resources* yang memberikan energi dan motivasi dalam pekerjaan. Ketersediaan *job resources* tersebut dapat meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Tingginya *employee engagement* kemudian membantu karyawan membangun kondisi psikologis yang lebih positif, seperti meningkatnya kepuasan dan kesejahteraan dalam bekerja. Ketika *employee Well-being* meningkat, karyawan menjadi mampu menghadapi tekanan kerja, serta cenderung mempertahankan pekerjaannya sehingga *turnover intention* menurun. Berdasarkan karakteristik dominan responden yang masih berada pada tahap perkembangan karier, sumber daya seperti *employee engagement* sangat berperan dalam membantu mereka membangun rasa nyaman, percaya diri, dan kepuasan terhadap pekerjaan. Dengan demikian, dapat dipahami

bahwa *employee engagement* tidak secara langsung menurunkan *turnover intention*, melainkan bekerja melalui peningkatan *employee Well-being* sebagai mekanisme psikologis utama.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *turnover intention* pada karyawan perusahaan pembiayaan keuangan tidak hanya dipengaruhi oleh tekanan kerja yang dialami karyawan, tetapi juga oleh tingkat kesejahteraan yang mereka rasakan selama bekerja. Kesejahteraan karyawan terbukti menjadi faktor penting yang mampu membantu perusahaan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, keterikatan karyawan terhadap pekerjaan juga berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, sehingga perusahaan perlu memperhatikan aspek kesejahteraan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan karyawan tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target bisnis, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *work stress* merupakan salah satu faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan karena dapat menurunkan *employee well-being* dan meningkatkan *turnover intention*. Sebaliknya, *employee engagement* mampu meningkatkan *employee well-being*, meskipun belum mampu secara langsung menurunkan *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan belum cukup untuk membuat karyawan bertahan dalam perusahaan. Pada perusahaan pembiayaan keuangan, keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan juga dapat dipengaruhi faktor lain, seperti kesejahteraan yang dirasakan, peluang pengembangan karier, kompensasi perusahaan, dan lingkungan kerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *employee well-being* memiliki peran penting dalam menjembatani pengaruh *work stress* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, kesejahteraan menjadi mekanisme yang membantu menjelaskan bagaimana tekanan kerja dan keterikatan kerja dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada karyawan perusahaan pembiayaan keuangan di wilayah Jakarta sehingga hasil penelitian masih memiliki keterbatasan dalam menggambarkan kondisi pada perusahaan maupun sektor industri lainnya. Kedua, penelitian ini hanya menggunakan variabel *work stress*, *employee engagement*, *employee well-being*, dan *turnover intention* sehingga masih terdapat faktor-faktor lain yang berpotensi mempengaruhi *turnover intention*, seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, dan peluang pengembangan karier. Ketiga, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* sehingga hanya menggambarkan kondisi responden pada satu periode waktu tertentu dan belum mampu menjelaskan perubahan perilaku karyawan secara jangka panjang.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian pada berbagai perusahaan, sektor industri, dan wilayah yang berbeda sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan secara lebih luas. Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan desain *longitudinal* untuk mengamati dinamika hubungan antar variabel dari waktu ke waktu. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang relevan dengan turnover intention guna memperkaya model penelitian dan meningkatkan kemampuan prediksi terhadap perilaku karyawan.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan pembiayaan keuangan. Perusahaan perlu mengelola *work stress* melalui pengaturan beban kerja yang lebih seimbang, pemberian target yang realistis, serta dukungan yang memadai dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan *employee well-being* dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, nyaman, dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui program pengembangan karyawan, kegiatan yang memperkuat hubungan antar karyawan, komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, serta pemberian apresiasi yang sesuai atas kontribusi karyawan. Mengingat *employee well-being* terbukti memiliki peran penting dalam menurunkan *turnover intention* dan menjadi faktor yang menjembatani pengaruh *work stress* maupun *employee engagement* terhadap *turnover intention*, perusahaan perlu menjadikan kesejahteraan karyawan sebagai salah satu fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan loyalitas karyawan, mempertahankan talenta yang dimiliki perusahaan, serta mendukung keberlanjutan kinerja perusahaan. Dengan meningkatnya *employee well-being*, perusahaan dapat menekan tingginya *turnover intention* serta meningkatkan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajayi, F. A., & Udeh, A. C. (2024). Combating Burnout in the IT Industry: A Review of Employee well-being Initiatives. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4), 567–588. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1010>
- Akbar, F. M., & Zona, mega asri. (2025). The Effect Of Work-Life Balance On Employee Well-Being Mediated By Job Stress. *Pendidikan Dan Humaniora*, 9(1), 2025. <https://doi.org/10.36526/js.v3i2.4982>
- Alfarol, A. K., & Bahwiyanti, J. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Pt. Hasnur Riung Sinergi Kabupaten Tapin. *Jurnal Komunikasi Bisnis Dan Manajemen*, 10(1).
- Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2020, October 28). A Literature Review of Workplace Well-Being. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.134>
- Baquero, A. (2023). Hotel Employees' Burnout and Intention to Quit: The Role of Psychological Distress and Financial Well-Being in a Moderation Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/bs13020084>

- BAŞ, M. (2022). The mediating role of work stress in the relationship between work engagement and turnover intention. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(3), 1161–1171. <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i3.2097>
- Başer, M. Y., Büyükbeşe, T., & Ivanov, S. (2025). The effect of STARA awareness on hotel employees' turnover intention and work engagement: the mediating role of perceived organisational support. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 532–552. <https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2023-0925>
- Bawono, W., & Lo, J. (2020). Employee Engagement As A Mediator Influences Of Work Stress And Career Development To Turnover Intention In Employee Office Of Pt Pkss Central Office. 1(5). <https://doi.org/10.31933/DIJMS>
- Bosle, C., Fischer, J. E., & Herr, R. M. (2021). Creating a measure to operationalize engaged well-being at work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s12995-021-00297-0>
- Busser, J. A., Shulga, L. V., & Yedlin, J. (2025). Factors influencing service employee well-being: a test of the PERMA framework. *Journal of Service Theory and Practice*, 35(2), 288–318. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2024-0021>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.
- Chen, X., Al Mamun, A., Hoque, M. E., Hirwani Wan Hussain, W. M., & Yang, Q. (2023). Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15742>
- Christy, A., & Heryjanto, A. (2021). Pengaruh Job Insecurity, Work Stress, Dan Work-Family Conflict Terhadap Turnover Intention Dengan Burnout Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris: Karyawan Pt. XyzDi Jakarta Pusat).
- Commer, P. J., Sci, S., Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of Toxic Leadership on Turnover Intention: The Mediating Role of Psychological Wellbeing and Employee Engagement. In *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* (Vol. 2020, Number 3).
- Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research*, 192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296>
- Desiana, P. M., Andrias, M. S., & Ahyinaa, G. S. (2024b). The Mediating Effect Of Employee Engagement And Well-Being On Turnover Intention In Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 477–487. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.37](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.37)
- Dewi, R. P., & Wardhani, N. K. (2024). The Workplace wellbeing dan employee engagement pada karyawan: Menguji peranan resiliensi sebagai mediator. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 12(1), 19–33. <https://doi.org/10.30996/persona.v12i1.8574>

- Dong, & Gerdruang, atiporn. (2025). The Effect of Perceived Organizational Support on Turnover Intention in the Health and Fitness Industry: A Case Study From Beijing, China. In Human Behavior, Development and Society E-ISSN (Vol. 26, Number 2).
- Dong, & Yan, S. (2022). A Multicriteria Approach for Measuring Employee Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.795960>
- Durán, M.-C. D.-C., & Sánchez, J.-L. R. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of covid-19: A proposal of the 5cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- Dwinanti, E. K., & Supriadi, Y. N. (2026). The Impact Of Workload And Work Stress On Turnover Intentions: The Role Of Moderating Employee Well-Being. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJJSE)* (Vol. 9, Number 1).
- Flaviani, N. L., & Niken, W. A. (2023). Hubungan stres kerja dengan kesejahteraan psikologis Guru. *Oktober*, 16(2), 26–37.
- Fu, W., Pan, Q., Zhang, C., & Cheng, L. (2022). Influencing factors of Chinese special education teacher turnover intention: understanding the roles of subject well-being, social support, and work engagement. *International Journal of Developmental Disabilities*, 68(3), 342–353. <https://doi.org/10.1080/20473869.2020.1780553>
- Ganster, M. L., Ezerins, M. E., Gabriel, A. S., Chawla, N., Rosen, C. C., MacGowan, R. L., & Slaughter, J. E. (2024). Understanding Coping at Work During Socio-Environmental Jolts: A Person-Centered Investigation. *Journal of Business and Psychology*, 39(3), 619–641. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09915-6>
- Gerhardt, C., Semmer, N. K., Sauter, S., Walker, A., de Wijn, N., Kälin, W., Kottwitz, M. U., Kersten, B., Ulrich, B., & Elfering, A. (2021). How Are Social Stressors At Work Related To Well-Being And Health? A Systematic Review And Meta-Analysis. *BMC Public Health*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10894-7>
- Giang, P. X., Ghi, T. N., & Yen, N. T. N. (2024). Factors affecting GEN Z's intention to leave jobs in Vietnam. *International Journal of Management and Sustainability*, 13(3), 697–709. <https://doi.org/10.18488/11.v13i3.3856>
- Gunawan, S., & Andani, K. W. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan pada PT Permata Prima Canindo di Jakarta.
- Gupta, & Gomathi, S. (2022). Mediating Role of Employee Engagement on the Effect of Inclusion and Organizational Diversity on Turnover Intention: A Study on IT Professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 13(1). <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.300313>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, & R. E. Anderson, Eds.; 7th(Seventh Edition)). Pearson Education.

- Hamif, S. W., Isyandi, I., & Samsir, S. (2022). Pengaruh Personal Resources dan workplace well-being terhadap keterikatan karyawan dan turnover intention pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Perawang Divisi Logistic Container. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(1). <https://doi.org/10.7454/jsht.v5i1.1015>
- Handayani, S. O., Andriyani, & Choirinnida, I. T. (2024). Pengaruh Stres Kerja terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Hisbih, T. A., Fitriani, L. K., & Supriatna, O. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Dengan Workplace Wellbeing Sebagai Variabel Mediasi. <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>
- Huong, G. N. T., & Le Thuy, H. V. (2024). How Fintech Changes the Financial Services Industry in Vietnam: Insights From Case Studies. In *The 5th Asia-Pacific Management Research Conference (APMRC)* (pp. 510–523). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/9788367405850-045>
- Hustanto, A. hilman, & warsindah, lucy. (2022). Pengaruh Strategic HRM Practices Terhadap Turnover Intention diMediasi Employee Satisfaction dan Work Engagement di Industri Telekomunikasi. *Jurnal Ekonomi Efektif*.
- Janna, N. M., & Paradilla, M. (2023). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Perawat Dari RS Grestelina Makassar Tahun 2023. *Sehat Rakyat: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 2(1), 109–122. <https://doi.org/10.54259/sehatrakyat.v2i1.1496>
- Khairunisa, N. A., & Muafi, M. (2022). The effect of workplace well-being and workplace incivility on turnover intention with job embeddedness as a moderating variable. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(1), 11–23. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i1.303>
- Khalid, A., Pan, F., Li, P., Wang, W., & Ghaffari, A. S. (2020). The Impact of Occupational Stress on Job Burnout Among Bank Employees in Pakistan, With Psychological Capital as a Mediator. *Frontiers in Public Health*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00410>
- Kim, J.-H., & Han, J.-W. (2022). Relationship of Hospital Nurse LMX, Emotional Immersion, and Turnover Intention. In *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities* (Vol. 5, Number 2s). <https://jrtd.com>
- Kinowska, H. (2021). Engagement as a condition of employee well-being. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, (2(992)), 51–65. <https://doi.org/10.15678/znupek.2021.0992.0203>
- Koon, V. Y., & Ho, T. S. (2021). Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being. *Human Systems Management*, 40(1), 81–92. <https://doi.org/10.3233/HSM-200943>
- Laporan keberlanjutan PT Xyz, 2024. (2024). Laporan Keberlanjutan Perusahaan Pembiayaan Keuangan, 2024.
- Lei, J., & Suntrayuth, S. (2023). The Impact of Job Demands and Resources on Occupational Well-being, Job Engagement, and Turnover Intention: The

- Mediating Role of Occupational Well-being. *Journal of Namibian Studies*, 33–35.
- Leija, H. Charles, Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4).
<https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- Maharani, putri safara, Syah, tantri yanuar rahmat, & Negoro, dimas anggara. (2020). Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention Exploring over focal role of Employee Well-Being. *Journal of Multidisciplinary Academic*.
- Malik, N. (2023). Does employee trust matter? Measuring the effect of work engagement on turnover intention in the banking sector. *Journal of Accounting and Investment*, 24(2), 557–568.
<https://doi.org/10.18196/jai.v24i2.18398>
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM Journal*, 32(6), 1395–1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*, 19(12), 3687–3711.
<https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>
- Naqvi, S., Khan, M., Kant, A., & Khan, S. (2023). Stres kerja dan produktivitas karyawan: Kasus sektor kesehatan masyarakat Azad Kashmir. *Jurnal Interdisipliner Penelitian Kontemporer Dalam Bisnis*, 5(3), 525–542.
- Ngoc, M. Le, Dong, H. T., Trung, L. V., & Phuong, Q. N. (2024). Exploring the Relationship between Work Pressure, Occupational Stress and Turnover Intention: A Case Study of Office Employees. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(3), 76–85.
<https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800506.20241503>
- Olivia, O., Tanza, valerie, Debataraja, viona, & Simanjorang, feronica. (2023). Bagaimana Manajemen Talenta Mempengaruhi Retensi Karyawan: Studi Literatur. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 230–242. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.459>
- Otoo, F. N. K. (2024). Does employee engagement mediate the nexus of job resource and employee turnover intentions? *IIMT Journal of Management*.
<https://doi.org/10.1108/iimtjm-10-2023-0032>
- Özçınar, B., Esen, E., Karaca Varinlioğlu, S., & Başar, D. (2024). How Employee Well-being Mediates the Relationship between Employee Experience and Work Engagement? *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 16(3), 352–374. <https://doi.org/10.18662/rrem/16.3/897>

- Pramudya, E., Andaru, R., & Sunimah. (2024). The Influence Of Workplace well being on Employee performance: The mediating role of job satisfaction. <https://ijssr.ridwaninstitute.co.id/>
- Prisillya, T., & Turangan, A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Niat Untuk Berpindah. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2, 299–305.
- Pujiastri, R., & Negoro, D. A. (2023). The Role of Quality of Work Life on Job Stress and Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction of Private Teachers in Tangerang District. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(2), 176–184. <https://doi.org/10.25124/jmi.v23i2.4620>
- Ramadani, D. putri, & Sari, R. L. (2025). The Effect Of Work-Related Stress On Employee Well-Being With Ethical Leadership As A Moderator Among Back-Office Bankers. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 20(2), 87–94. <https://doi.org/10.32734/psikologia.v2>
- Ramzan, iqra, And, ayesha zafar, & Ali, Dr. salima barkat. (2024). Job Stress and Work Well-Being: A Mediating Role of Turnover Intention. *PAKISTAN LANGUAGES AND HUMANITIES REVIEW*, 8(III). [https://doi.org/10.47205/plhr.2024\(8-iii\)28](https://doi.org/10.47205/plhr.2024(8-iii)28)
- Rani, C. A., & Fikry, Z. (2023). Hubungan Employee well-being dengan Turnover Intention pada karyawan perusahaan X1. <https://doi.org/10.31604/jips.v10i9.2023.4471-4479>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Rizki, A., Anita, S. Y., & Devi, S. (2025). Pengaruh Employee Engagement, Work Life Balance dan Workplace Well-Being Terhadap Turnover Intention dalam perspektif bisnis islam pada Karyawan RS Imanuel di Kota Bandar Lampung.
- Sadana, S., Alsep, E., Fakultas, V., Dan, E., Kantor, B., & Publik, A. (2024). Pengaruh Employee Engagement dan Workplace well-being Terhadap Turnover Intention.
- Said, R. M., & El-Shafei, D. A. (2021). Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(7), 8791–8801. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11235-8>
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Salimah, Z. (2021). Literatur Review: Turnover Intention. In *Literatur Review: Turnover Intention Youth & Islamic Economic Journal* (Vol. 1, Number 1). Januari.

- Sawir, M. (2021). The Effect of Stress, Work Environment and Work Engagement on Employee Performance.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). Utrecht Work Engagement Scale-17. In PsycTESTS Dataset. <https://doi.org/10.1037/t07164-000>
- Schweper, C. H., Valentine, S. R., Giacalone, R. A., & Promislo, M. (2021). Good Barrels Yield Healthy Apples: Organizational Ethics as a Mechanism for Mitigating Work-Related Stress and Promoting Employee Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 143–159. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04562-w>
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2025). Making their work mean something is step 1! Understanding the relation between meaningful work and turnover intention through the serial mediation of work and organizational engagement. *Journal of Management and Organization*, 31(5), 2404–2422. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10014>
- Sitorus, H., & Primanita, R. yanna. (2024). Hubungan Antara Employee Well-Being dengan Work Engagement Pada Pegawai Pemerintahan.
- Vuong, B. N., Hieu, V. T., Lien, L. T. P., & Huyen, N. T. T. (2025). How customer orientation reduces job burnout through emotional labor and its impact on turnover intention: Does perceived organizational support matter? *Acta Psychologica*, 259. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105331>
- Wahidin, A. D. D. S., & Heryjanto, A. (2024). The Effect of Job Stress and Corporate Culture on Turnover Intention Mediated By Employee Engagement (Empirical Study: Workers In The Field of Information Technology In Greater Jakarta). *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 4(2), 175–197. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v4i2.724>
- Weerakit, N., Eason, D., & Chaiyasain, C. (2025). Workplace Mental Well-Being: Exploring Its Effects on Employee Turnover Intention in the Thai Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2025.2512941>
- Wilis, A. P. L., Zamralita, Z., & Budiarto, Y. (2023). Peranann Workplace Well Being Terhadap Turnover Ntention Dengan Work Engagement Sebagai Mediator Pada Karyawan Generasi Milenial. *Jurnal Fakultas Ekonomi*.
- Winarno, A., Prasetyo, A. P., Luturlean, B. S., & Wardhani, S. K. (2022). The link between perceived human resource practices, perceived organisational support and employee engagement: A mediation model for turnover intention. *SA Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1802>
- Xanthopoulou, P. I., Patitsa, C. D., Sotiropoulou, K., Chalaris, M., & Kalogiannidis, S. (2024). Factors of work-related stress: The impact of work stress on the performance and well-being of public sector employees. 112–116. <https://doi.org/10.22495/cgsrapp22>

- Xue, J., Wang, H., Chen, M., Ding, X., & Zhu, M. (2022). Signifying the Relationship Between Psychological Factors and Turnover Intension: The Mediating Role of Work-Related Stress and Moderating Role of Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847948>
- Yuliani, Y., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh Employee Engagement Dan Work-Life Balance Yang Di Mediasi Oleh Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 31–46. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v8i1.28170>
- Yuliantini, T., Rahmat, A., Marlapa, E., Malihah, F. D., & Endri, E. (2024). The Effects of Employee Relations, Workplace Well-Being, and Compensation on Turnover Intentions: The Mediation Role of Work Stress. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.10.3.931>
- Zhang, F., Lin, C., Li, X., Li, M., Jia, R., Guo, X., & Bai, H. (2023). The relationships between burnout, general wellbeing, and psychological detachment with turnover intention in Chinese nurses: a cross-sectional study. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1216810>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>