



Pengaruh *WLB* terhadap *Turnover Intention* dan Peran *Perceived Alternative Job Opportunities* sebagai Pemoderasi pada Karyawan *Startup* di Jakarta Selatan

Rahma Dini Safitri¹ Rini Sarianti²

¹Program Department of Management, Faculty of Economics and Business

Padang State University, Padang, Indonesia

Correspondence E-mail: rini_sarianti@fe.unp.ac.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung *WLB* (selanjutnya *WLB*) dan *Perceived Alternative Job Opportunities* (selanjutnya *PAJO*) terhadap *Turnover Intention* (selanjutnya *TI*), serta menguji peran *PAJO* sebagai variabel moderasi pada hubungan antara *WLB* dan *TI*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 150 karyawan startup sektor *e-commerce* di Jakarta Selatan dan sekitarnya. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner daring dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *WLB* berpengaruh signifikan terhadap *TI*. (2) *PAJO* terbukti berpengaruh positif terhadap *TI*, (3) *perceived alternative job opportunities* memoderasi hubungan antara *WLB* dan *TI*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada konteks startup, *WLB* bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Persepsi terhadap ketersediaan peluang kerja alternatif juga menjadi faktor penting yang mendorong kecenderungan berpindah kerja. Oleh karena itu, perusahaan startup perlu menerapkan strategi retensi karyawan yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan faktor internal maupun eksternal organisasi.

Article Information

Riwayat Artikel:

Diterima 9 May 2026

Direvisi 9 May 2026

Diterbitkan 10 May 2026

Tersedia Online 10 May 2026

Publikasi 10 May 2026

Keyword:

Perceived Alternative Job Opportunities, *startup e-commerce*, *Turnover Intention*, *Work-Life Balance*

1. PENDAHULUAN

Lingkungan industri *startup* di Indonesia mengalami perkembangan pesat belakangan ini, terutama pada sektor *e-commerce*. Karakteristik lingkungan kerja *startup* yang dinamis, fleksibel, berfokus pada target, serta mampu beradaptasi dengan cepat telah memicu tingkat pergerakan tenaga kerja yang cukup tinggi. Kondisi ini menimbulkan kesulitan bagi perusahaan *startup* untuk menjaga loyalitas karyawan dalam organisasi. Tingginya mobilitas karyawan di *startup* berpotensi menyebabkan turnover aktual, yang mengancam kelangsungan bisnis. Dengan demikian, pengelolaan turnover menjadi isu krusial dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di *e-commerce*.

Turnover aktual terjadi ketika karyawan secara nyata keluar dari organisasi, baik atas inisiatif sendiri maupun paksaan. Turnover yang tinggi dapat menimbulkan beragam dampak buruk bagi perusahaan, termasuk lonjakan biaya rekrutmen, seleksi, dan pelatihan tenaga kerja baru. Selain itu, turnover aktual berisiko menurunkan produktivitas, merusak kohesi tim, serta menghilangkan pengetahuan dan keahlian yang telah dikumpulkan oleh karyawan lama. Pada *startup* yang biasanya memiliki struktur organisasi lebih efisien dan ekspansi bisnis kilat kehilangan karyawan cenderung menimbulkan gangguan operasional lebih besar dibandingkan perusahaan konvensional. Karenanya, perusahaan wajib mendeteksi pemicu turnover sebelum karyawan benar-benar pergi.

Sebelum turnover benar-benar terjadi, karyawan sering menunjukkan tanda-tanda atau niat untuk mengundurkan diri, yang dikenal sebagai TI. Menurut William H. Mobley (1977), TI adalah keinginan sadar seseorang untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi atas kemauan sendiri. Konsep ini banyak digunakan sebagai indikator awal perilaku pergantian karyawan karena dapat memprediksi kemungkinan kepergian karyawan di masa mendatang. Dengan mendeteksi TI, perusahaan dapat menerapkan langkah-langkah pencegahan untuk mengurangi risiko kehilangan karyawan berbakat.

Oleh karena itu, TI menjadi perhatian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat membantu organisasi mengidentifikasi potensi kehilangan karyawan sejak dini. Tingginya TI dapat berdampak pada peningkatan biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta menurunnya efektivitas operasional organisasi. Selain itu, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa TI memiliki hubungan erat dengan turnover aktual, sehingga sering digunakan sebagai indikator perilaku *withdrawal* karyawan (Tett & Meyer, 1993; Griffeth et al., 2000).

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi niat turnover adalah *WLB* atau *WLB*. *WLB* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk menyelaraskan tuntutan karir dengan kebutuhan kehidupan pribadi (Greenhaus & Allen, 2011). Keseimbangan tersebut tidak hanya berkaitan dengan alokasi waktu, tetapi juga keterlibatan psikologis dan kepuasan individu dalam menjalankan peran pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *WLB* berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, dan kualitas hidup karyawan (Haar et al., 2014).

Selain itu, *WLB* juga sering dikaitkan dengan rendahnya TI karena individu yang mampu menjaga keseimbangan kehidupan kerja cenderung memiliki keterikatan organisasi yang lebih baik (Brough et al., 2014). Karyawan yang berhasil mencapai keseimbangan ini biasanya mengalami stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan tempat kerja. Berdasarkan Social Exchange Theory terdapat hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan, di mana dukungan perusahaan termasuk memfasilitasi *WLB* dibalas dengan komitmen dan loyalitas karyawan (Blau, 1964).

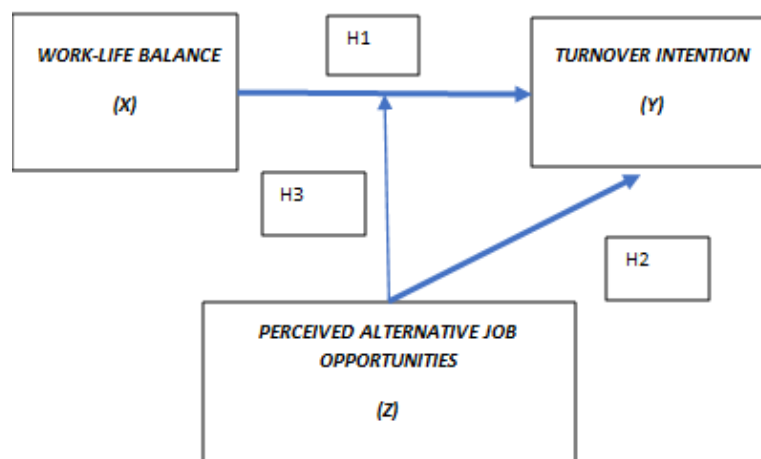
Namun, hubungan antara *WLB* dan TI tidak selalu konsisten. Pada industri *startup*, lingkungan kerja yang dinamis, fleksibel, dan berbasis target dapat membentuk perilaku kerja

yang berbeda dibandingkan organisasi konvensional. Karyawan startup, khususnya generasi muda dan tenaga kerja digital, cenderung memiliki orientasi karier yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap mobilitas kerja. Kondisi ini memungkinkan *WLB* tidak selalu menjadi faktor utama yang menentukan keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi (Addawiyah, 2026). Beberapa studi menunjukkan bahwa pengaruh *WLB* terhadap kerja dapat dimoderasi oleh faktor lain, seperti PAJO. Variabel ini mengacu pada persepsi karyawan tentang ketersediaan pilihan pekerjaan yang lebih menjanjikan di luar organisasi mereka saat ini (Price & Mueller, 1981). Ketika karyawan percaya bahwa mereka memiliki banyak pilihan alternatif, mereka lebih cenderung mempertimbangkan untuk mengundurkan diri, bahkan ketika kondisi kerja mereka sudah memuaskan.

Dalam lingkungan *startup*, situasi ini bahkan lebih kentara, mengingat industri digital menawarkan pasar tenaga kerja yang kompetitif dan terbuka. Karyawan *startup* umumnya memiliki akses yang lebih mudah ke lowongan pekerjaan, jaringan profesional, dan peluang pengembangan karier di tempat lain. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak *WLB* terhadap TI dan menganalisis peran PAJO sebagai variabel moderasi dalam interaksi antara keduanya.

Berikut kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian yang disajikan pada gambar 1:

Gambar 1. Kerangka Konseptual



2. METODE

2.1 Desain, Lokasi, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara *WLB* terhadap *TI* serta menguji peran *PAJO* sebagai variabel moderasi. Desain eksplanatori dipilih untuk memberikan penjelasan empiris mengenai hubungan antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Metode SEM-PLS dipilih karena sesuai digunakan untuk penelitian yang bersifat prediktif, memiliki model yang kompleks, serta mampu menguji hubungan langsung maupun moderasi antarvariabel secara simultan. Selain itu, metode ini relatif fleksibel terhadap distribusi data dan ukuran sampel penelitian (Hair et al., 2019).

Penelitian dilaksanakan pada karyawan perusahaan *startup* sektor *e-commerce* yang beroperasi di wilayah Jakarta Selatan dan sekitarnya, khususnya pada perusahaan seperti

Shopee, TikTok Shop, dan Lazada. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada karakteristik industri *startup e-commerce* yang memiliki lingkungan kerja dinamis, tingkat persaingan tinggi, serta mobilitas tenaga kerja yang relatif besar dibandingkan sektor lainnya.

Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Forms kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian, yaitu karyawan *startup* sektor *e-commerce* dengan masa kerja minimal enam bulan. Proses pengumpulan data dilaksanakan pada bulan Desember 2025 hingga Maret 2026. Pemilihan periode tersebut mempertimbangkan ketersediaan responden dan efektivitas proses pengumpulan data.

2.2 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian

Untuk menghindari perbedaan persepsi terhadap variabel penelitian, berikut definisi operasional dan indikator dari masing masing variabel:

Tabel 1. Definisi Operasional & Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Indikator Variabel	Skala Pengukuran
<i>TI</i>	<i>TI</i> didefinisikan sebagai kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Thinking of quitting</i> • <i>Intention to search for another job</i> • <i>Intention to leave</i> <i>Mobley (1982)</i>	Skala Likert (1-5)
<i>WLB</i>	<i>WLB</i> adalah kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Time Balance</i> • <i>Involvement Balance</i> • <i>Satisfaction Balance</i> <i>Greenhaus & Allen (2011)</i>	Skala Likert (1-5)
<i>Perceived Alternative Job Opportunity</i>	<i>Perceived Alternative Job Opportunity</i> didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap ketersediaan pekerjaan alternatif yang dianggap lebih menarik dari pekerjaan saat ini.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Perceived Availability of Alternative Jobs</i> <i>Price & Mueller (1981)</i>	Skala Likert (1-5)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

3.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan, diperoleh hasil berupa deskripsi responden serta deskripsi variabel penelitian. Data deskripsi responden memuat informasi mengenai karakteristik responden yang dijadikan objek penelitian, yaitu pegawai *Startup* sektor *E-commerce* yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, hubungan kerja, sistem kerja, dan masa kerja. Pada penelitian ini, deskripsi responden diperoleh melalui pengisian angket kuesioner oleh para responden, dengan jumlah partisipan sebanyak 150

orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik sampling yang disesuaikan dengan ketersediaan dan kesediaan responden. Pengumpulan data dilakukan mulai bulan Desember 2025 hingga seluruh kuesioner yang dibutuhkan terkumpul.

Karakteristik responden pada penelitian ini disajikan pada tabel 2:

Tabel 2. Karakteristik Responden

KARAKTERISTIK	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
JENIS KELAMIN	Laki laki	69	46%
	Perempuan	81	54%
USIA	20 - 29 tahun	114	76%
	>29 - 39 tahun	20	13%
	>39 - 49 tahun	8	5%
	>49 tahun	8	5%
PENDIDIKAN TERAKHIR	SMA	4	3%
	D3/D4	20	13%
	S1	116	77%
	S2	10	7%
SISTEM KERJA	Hybrid (WFO & WFH)	37	25%
	WFH (Work From Home) / Remote	27	18%
	WFO (Work From Office)	86	57%
TOTAL RESPONDEN		150	100%

Pada tabel karakteristik responden, kriteria berdasarkan jenis kelamin paling banyak diisi oleh perempuan yaitu 54%. Berdasarkan usia berasal dari 20 –29 tahun sebanyak 76%. Berdasarkan pendidikan terakhir berasal S1 yaitu sebanyak 77%. Dan karakteristik terakhir berdasarkan sistem kerja berasal dari WFO (Work from Office) sebanyak 57%.

3.1.2 Deskripsi Frekuensi Variabel Penelitian

Variabel *Tl* diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Diperoleh nilai 20.49, berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian yang cukup tinggi terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan niat untuk meninggalkan perusahaan. Sebagian responden menyatakan bahwa mereka sedang mempertimbangkan kemungkinan untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

Variabel *WLB*, diperoleh akumulasi nilai rata rata dari sembilan pertanyaan pada angka 36.88 yaitu berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden menilai bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka berjalan dengan sangat baik.

Variabel *PAJO*, diperoleh nilai rata rata dari tujuh pertanyaan yang terdapat pada kuesioner pada 28.53, yang berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap ketersediaan peluang kerja alternatif di pasar tenaga kerja.

3.1.3 Analisis Data

Pada penelitian ini, teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan PLS4 (Partial Least Square), yaitu analisis struktural (SEM) berbasis varian yang mampu melakukan pengujian secara simultan dengan baik. Data angket yang terkumpul dan diisi secara lengkap oleh 220 responden kemudian diolah menggunakan PLS-SEM melalui software SmartPLS 4.1.1.

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan dua jenis pengukuran, yaitu convergent validity dan discriminant validity. Menurut Hair (2019), kriteria convergent validity ditunjukkan oleh nilai average variance extracted (AVE) > 0,5 dan outer loading > 0,7. Berikut ini ditampilkan gambar hubungan antara variabel independen WLB, dan variabel dependen TI.

Validitas diskriminan berkaitan dengan prinsip bahwa indikator dari konstruk yang berbeda tidak seharusnya berkorelasi tinggi. Nilai skor (korelasi) antara variabel dan indikatornya harus lebih tinggi dibandingkan dengan skor terhadap indikator konstruk lain, yaitu memiliki nilai di atas 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang diuji dalam penelitian ini memenuhi validitas diskriminan. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai keluaran Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Suatu variabel dinyatakan memiliki reliabilitas yang memadai apabila nilai Cronbach's Alpha > 0,6 dan nilai Composite Reliability > 0,7.

3.1.4 Model Struktural

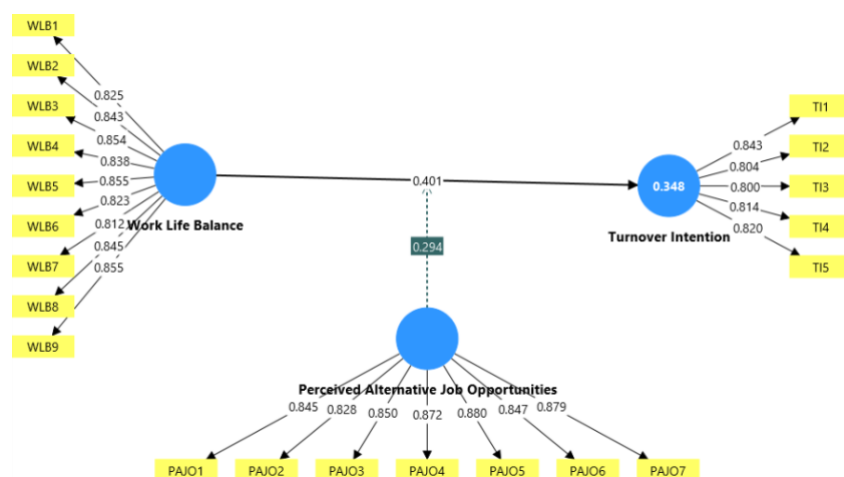
Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian serta menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen. Pengujian model struktural pada penelitian ini dilakukan melalui analisis nilai *R-square*, *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-values* menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS 4.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa variabel TI memiliki nilai *R-square* sebesar 0,348. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel WLB dan PAJO mampu menjelaskan variasi TI sebesar 34,8%, sedangkan sisanya sebesar 65,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Pengujian hubungan langsung menunjukkan bahwa WLB berpengaruh signifikan terhadap TI. Selanjutnya, PAJO juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap TI. Pada pengujian efek moderasi, PAJO terbukti memoderasi hubungan antara WLB dan TI, sehingga menunjukkan bahwa persepsi terhadap peluang kerja alternatif dapat memengaruhi kekuatan hubungan antara kedua variabel tersebut. Berdasarkan hasil tersebut, model penelitian dinilai mampu menjelaskan hubungan antarvariabel sesuai dengan kerangka konseptual yang telah dibangun.

Berikut adalah gambar outer model SEM-PLS penelitian WLB, TI, dan PAJO disajikan pada gambar 2:

Gambar 2. Outer Model



Hasil pengujian validitas konvergen melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) disajikan pada tabel 3:

Tabel 3. Validitas dan reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
PAJO	0.940	0.956	0.951	0.736
TI	0.875	0.882	0.909	0.666
WLB	0.948	0.952	0.955	0.704

Hasil pengujian multikolinearitas menggunakan nilai *Variance Inflation factor* (VIF) dapat dilihat pada tabel 4:

Tabel 4. VIF

	VIF
PAJO -> TI	1.015
PAJO x WLB -> TI	1.104
WLB -> TI	1.088

Hasil pengujian hipotesis penelitian, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung moderasi, disajikan pada tabel 5:

Tabel 5. Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
PAJO -> TI	0.258	0.262	0.060	4.324	0.000
PAJO x WLB -> TI	0.294	0.286	0.070	4.184	0.000
WLB -> TI	0.401	0.409	0.070	5.755	0.000

3.2 Pembahasan

Hasil pembahasan untuk menjelaskan dan menginterpretasikan hasil penelitian dengan tujuan penelitian terkait pengaruh *WLB* terhadap *TI* dan peran *PAJO* sebagai pemoderasi pada karyawan *startup* di Jakarta Selatan.

3.2.1 Pengaruh *WLB* terhadap *TI*

Analisis menunjukkan bahwa *WLB* memiliki pengaruh signifikan terhadap *TI*, tetapi arah hubungannya bertentangan dengan hipotesis. Hipotesis awal memprediksi bahwa *WLB* yang lebih baik akan menurunkan *TI*. Namun, temuan empiris justru menunjukkan korelasi positif antara *WLB* dan *TI* di antara karyawan *startup e-commerce* di Jakarta Selatan. Ini berarti bahwa semakin tinggi persepsi responden tentang *WLB*, semakin besar kecenderungan mereka untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, hipotesis pertama ditolak karena arah pengaruhnya tidak sesuai harapan.

Penelitian terdahulu umumnya menunjukkan bahwa *WLB* berpengaruh negatif terhadap *TI*. Individu yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi

cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, kesejahteraan psikologis yang lebih baik, serta loyalitas organisasi yang lebih kuat. Penelitian Haar et al. (2014) menunjukkan bahwa *WLB* berhubungan positif dengan kepuasan hidup dan kesehatan mental karyawan. Selain itu, Talukder (2019) menemukan bahwa *WLB* dapat meningkatkan komitmen organisasi yang pada akhirnya menurunkan *TI*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis pertama.

Temuan ini menunjukkan bahwa *WLB* dalam konteks *startup* tidak selalu berhasil menekan *TI* karyawan. Faktor ini kemungkinan dipengaruhi oleh sifat dinamis, adaptif, dan sangat mobile dari industri *startup*. Tidak seperti perusahaan tradisional, lingkungan *startup* seringkali menyediakan jam kerja yang fleksibel dan pola kerja yang lebih fleksibel, yang meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, fleksibilitas ini juga membuat karyawan lebih percaya diri, mudah beradaptasi, dan terbuka terhadap pilihan karir eksternal.

Selain itu, sebagian besar karyawan *startup* masih muda dan produktif, dengan jalur karir yang fleksibel. Mereka cenderung haus akan pengalaman baru, pengembangan diri, dan kemajuan karir yang cepat. Ketika didukung oleh *WLB* yang optimal, karyawan ini mencapai stabilitas emosional, kepercayaan diri yang lebih besar, dan kesiapan yang lebih besar untuk mempertimbangkan peluang kerja di luar perusahaan. Dengan kata lain, *WLB* tidak hanya memperkuat loyalitas tetapi juga memfasilitasi mobilitas jika ada tawaran yang lebih menarik.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Hanan Nurul dan Ahyar Yuniawan (2024), yang menemukan pengaruh positif dan signifikan dari *WLB* terhadap *TI* di kalangan karyawan Generasi Y di Jakarta. Penelitian ini menegaskan bahwa *WLB* yang lebih baik tidak selalu mengurangi *TI*, terutama pada kelompok dengan orientasi karir yang fleksibel dan mobilitas tinggi. Demikian pula, penelitian Addawiyah (2026) tentang karyawan Generasi Z di *e-commerce* di Jakarta menyimpulkan bahwa *WLB* tidak berdampak negatif terhadap *TI*. Kedua penelitian tersebut menggarisbawahi sifat kontekstual dari hubungan antara *WLB* dan *TI*, khususnya di sektor *e-commerce* dan digital.

Temuan studi ini bertentangan dengan sebagian besar literatur sebelumnya yang menyatakan pengaruh negatif *WLB* terhadap *TI*. Perbedaan ini menunjukkan bahwa *TI* tidak hanya ditentukan oleh *WLB*, tetapi juga oleh faktor-faktor lain di luar cakupan studi ini, seperti remunerasi, prospek karir, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan ketidakpastian pekerjaan. Meskipun Teori Pertukaran Sosial Peter M. Blau menjelaskan bahwa dukungan organisasi biasanya dibalas dengan loyalitas, penerapannya di *e-commerce* tampaknya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti *PAJO* dan peluang karir. Dengan demikian, *WLB* di lingkungan *e-commerce* belum tentu merupakan faktor utama yang memengaruhi *TI*.

3.2.2 Pengaruh *PAJO* terhadap *TI*

PAJO menggambarkan persepsi individu terhadap ketersediaan peluang kerja alternatif di luar organisasi saat ini. Ketika individu merasa memiliki banyak pilihan pekerjaan, maka persepsi terhadap risiko keluar dari organisasi menjadi lebih rendah. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kecenderungan *TI* karena individu merasa memiliki peluang lebih baik di tempat lain. Steel dan Griffeth (1989) menemukan bahwa persepsi terhadap peluang kerja alternatif memiliki hubungan positif dengan turnover behavior. Selain itu, Živković et al.

(2023) juga menunjukkan bahwa PAJO merupakan salah satu determinan penting dalam employee withdrawal process.

Hasil analisis menunjukkan bahwa PAJO memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *TI* di kalangan karyawan *startup e-commerce* di Jakarta Selatan. Koefisien jalur positif menunjukkan bahwa semakin kuat PAJO, semakin tinggi *TI* responden. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan pengaruh positif PAJO terhadap *TI* diterima.

Temuan ini menegaskan bahwa persepsi karyawan tentang ketersediaan pilihan pekerjaan eksternal merupakan pendorong utama *TI*. Ketika karyawan percaya bahwa mereka memiliki banyak pilihan di pasar kerja, risiko berhenti kerja yang dirasakan menurun, membuat mereka lebih bersedia mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan demi keuntungan yang lebih baik seperti gaji, pengembangan karier, atau budaya kerja. Semakin besar kepercayaan pada peluang alternatif, semakin besar dorongan untuk *TI*, menjadikannya faktor psikologis kunci dalam keputusan mobilitas pekerjaan.

Dalam konteks *startup e-commerce*, relevansi temuan ini bahkan lebih kuat karena lingkungan bisnis yang kompetitif dan serba cepat. Karyawan di sektor digital biasanya memiliki keterampilan yang dapat ditransfer dan sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini memperkuat keyakinan mereka bahwa peluang kerja sangat melimpah. Lebih lanjut, kemajuan dalam industri digital telah mempermudah akses ke informasi rekrutmen melalui platform profesional dan media sosial, yang semakin memperkuat persepsi kemudahan transisi pekerjaan.

Hasil ini selaras dengan Model Pengungkapan Perputaran Karyawan (Unfolding Model of Turnover) karya Terence R. Mitchell dkk., yang menyatakan bahwa keputusan untuk mengundurkan diri tidak hanya bergantung pada faktor internal organisasi tetapi juga pada ketersediaan alternatif eksternal. Ketika peluang eksternal tampak menarik, insentif untuk mengundurkan diri meningkat. Temuan serupa ditemukan dalam studi Treuren (2013), yang mengkonfirmasi hubungan positif antara PAJO dan niat untuk mengundurkan diri, di mana persepsi peluang eksternal mendorong pencarian pekerjaan baru.

Lebih lanjut, penelitian oleh Živković dkk. (2023) juga menggunakan PAJO sebagai prediktor niat untuk mengundurkan diri, menunjukkan bahwa ketersediaan pilihan eksternal dapat melemahkan komitmen organisasi. Situasi ini mengharuskan perusahaan untuk bersaing tidak hanya secara internal tetapi juga melawan daya tarik pasar kerja eksternal. Oleh karena itu, *e-commerce* membutuhkan strategi retensi holistik, seperti peluang karir yang menarik, paket kompensasi yang kompetitif, dan budaya kerja yang mendukung loyalitas jangka panjang. Dengan demikian, PAJO terbukti menjadi elemen penting dalam membentuk niat untuk mengundurkan diri di antara karyawan *e-commerce*.

3.2.3 Peran PAJO sebagai pemoderasi

PAJO tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *TI*, tetapi juga berpotensi memperkuat pengaruh faktor internal organisasi terhadap keputusan turnover karyawan. Ketika individu memiliki persepsi tinggi terhadap peluang kerja alternatif, maka pengaruh kondisi kerja internal, termasuk *WLB*, dapat berubah dalam memengaruhi *TI*. Treuren (2013) menunjukkan

bahwa persepsi terhadap peluang kerja alternatif berperan penting dalam meningkatkan kemungkinan individu mempertimbangkan perpindahan kerja. Oleh karena itu, PAJO diduga memoderasi hubungan antara *WLB* dan *TI*.

Analisis tersebut mengkonfirmasi bahwa PAJO secara signifikan memoderasi hubungan antara *WLB* dan *TI* di antara karyawan *startup e-commerce* di Jakarta Selatan. Koefisien jalur interaksi positif menunjukkan bahwa PAJO memperkuat hubungan antara *WLB* dan *TI*. Oleh karena itu, hipotesis ketiga diterima.

Temuan ini menggarisbawahi bahwa hubungan antara *WLB* dan *TI* tidak independen, melainkan dimoderasi oleh persepsi peluang kerja eksternal. Bagi karyawan dengan PAJO yang tinggi, pengaruh *WLB* terhadap *TI* lebih kuat. Ini berarti bahwa bahkan dengan *WLB* yang baik, niat mengundurkan diri tidak menurun jika karyawan percaya bahwa mereka memiliki banyak pilihan eksternal; Sebaliknya, *WLB* yang baik memberikan stabilitas psikologis, kepercayaan diri, dan kesiapan untuk mengejar peluang baru.

Dalam lingkungan *startup*, hal ini dapat dijelaskan oleh fleksibilitas dan dinamika lingkungan kerja yang unik. *Startup* sering menawarkan pengaturan adaptif, seperti kerja jarak jauh atau jam kerja fleksibel, yang mendukung *WLB*. Namun, fleksibilitas ini juga membuat karyawan merasa berdaya untuk menjaga keseimbangan pribadi saat berpindah perusahaan. Akibatnya, ketika *WLB* bukan lagi penghalang, faktor eksternal, seperti peluang alternatif, mendominasi pendorong *TI*, sehingga memperkuat kemungkinan pengunduran diri.

Penelitian ini memperkuat gagasan bahwa *TI* muncul dari interaksi faktor internal (*WLB*) dan eksternal (peluang kerja alternatif yang dirasakan), yang mempersulit keputusan retensi. Hal ini sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial Peter M. Blau, di mana pertukaran manfaat antara organisasi dan karyawannya diuji oleh pilihan eksternal. Ketika peluang eksternal berlimpah, dukungan untuk *WLB* saja tidak cukup untuk menumbuhkan loyalitas.

Temuan serupa ditemukan dalam penelitian oleh Živković dkk. (2023), yang menyoroti peran PAJO dalam memicu pergantian karyawan. Demikian pula, Treuren (2013) menegaskan bahwa persepsi peluang eksternal meningkatkan niat untuk berhenti kerja. Oleh karena itu, *e-commerce* tidak boleh hanya mengandalkan *WLB* untuk mempertahankan karyawan, tetapi harus mengintegrasikan strategi seperti pengembangan karier, insentif kompetitif, dan keterlibatan karyawan untuk memperkuat ikatan karyawan dengan organisasi. Dengan demikian, PAJO telah terbukti memoderasi dan memperkuat hubungan antara *WLB* dan niat untuk berhenti kerja di kalangan karyawan *e-commerce*.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *WLB* terhadap *TI*, sekaligus mengeksplorasi peran PAJO sebagai variabel moderasi pada hubungan keduanya di kalangan karyawan *startup e-commerce*. Hasil analisis mengungkap bahwa *WLB* berpengaruh signifikan terhadap *TI*, tetapi arahnya positif bertentangan dengan hipotesis menandakan bahwa keseimbangan kerja-hidup di *startup* tidak selalu menekan niat resign.

Lebih lanjut, PAJO terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *TI*, di mana persepsi peluang kerja eksternal yang lebih kuat justru meningkatkan kecenderungan keluar. Selain

itu, variabel ini juga memoderasi hubungan *WLB* dan *TI* dengan cara mempertegas keterkaitan keduanya.

Temuan ini menegaskan bahwa *TI* karyawan startup dipengaruhi kombinasi faktor internal (*WLB*) dan eksternal (*PAJO*). Oleh karenanya, perusahaan startup diwajibkan mengadopsi strategi retensi holistik yang mengintegrasikan pengelolaan kedua aspek tersebut untuk mempertahankan talenta.

7. REFERENSI

- Addawiyah, M. R. (2026). Pengaruh work-life balance terhadap turnover intention karyawan generasi Z yang bekerja di perusahaan start-up di Kota Jakarta. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(B), 64–77.
- Ahmad Saufi, R., Che Nawati, N. B., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., Aidara, S., Kakar, A. S., & Jothi, B. A. (2023). Academic Person-Environment Fit towards Sustainable Work-Life Balance and Reduced Turnover Intention Moderated by Job Opportunities. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043397>
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Brough, P., Timms, C., O’Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Indah Fajar Dini, Y., Alvina, J., & Donal Mon, M. (2024). *The effect of work-life balance as a mediator and job opportunity as moderator on turnover intention among selected corporations in Batam*. 17(2), 241–260. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v17i2.19820>
- kakar, A. S., Mansor, N. N. A., & Saufi, R. A. (2021). Does organizational reputation matter in Pakistan’s higher education institutions? The mediating role of person-organization fit and person-vocation fit between organizational reputation and turnover intention. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(1), 151–169. <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00266-z>

- kakar, A. S., & Saufi, R. A. (2021). Human Resource Management Practices and Turnover Intention in Higher Education: The Moderating Role of Job Opportunities. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 194 LNNS, 1910–1925. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_138
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.
- Mutiara Karina Rizqita, & Ajheng Mulamukti. (2024). The Effect of Job Insecurity on Turnover Intention among Employees at Startup Companies in Jabodetabek. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 1641–1653. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.783>
- Nurul, H., & Yuniawan, A. (2024). Analysis of the influence of work-life balance and job stress on turnover intention among private sector employees of generation Y in Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 56–64. <https://doi.org/10.38043/jimb>
- Pattusamy, M., & Jacob, J. (2017). A Test of Greenhaus and Allen (2011) Model on Work-Family Balance. *Current Psychology*, 36(2), 193–202. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9400-4>
- Price Charles W Mueller, J. L. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses¹ The major weakness of these various explanatory models probably is their lack of inclusiveness. The different models vary greatly in the variables they emphasize, and variables deemed of major importance in one. In *Lefkowitz* (Vol. 24, Issue 3). Vroom.
- Steel, R. P., & Griffeth, R. W. (1989). The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior: A methodological or conceptual artifact? *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 846–854. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.846>
- Talukder, A. K. M. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work–family conflict, job satisfaction, and work–life balance. *Personnel Review*, 48(3), 865–889. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2017-0403>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Treuren, G. J. M. (2013). The relationship between perceived job alternatives, employee attitudes and turnover intention. *Journal of Management Research*.
- Živković, A., Fosić, I., & Pap-Vorkapić, A. (2023). Perceived alternative job opportunities and turnover intention as preliminary steps in employee withdrawal. *Strategic Management*, 28(3), 4–17. <https://doi.org/10.5937/straman2300042z>

