

Pengaruh *Work Life Balance* dan Fleksibilitas Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi di PT Bhumi Varta Technology

Edo Pratama Putra ^{1*}

^{1*} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Dian Nuswantoro, Kota Semarang, Indonesia.

Corresponding Email: 211202107349@mhs.dinus.ac.id ^{1*}

Article History

Received: 30 Juni 2026.
Revised: 15 September 2026.
Accepted: 10 Oktober 2026.
Available online: 20 Oktober 2026.
Published: 1 Januari 2027.

Keyword

Work Life Balance; Work Flexibility; Work Engagement; Employee Loyalty; Mediation.

Kata Kunci

Work Life Balance; Fleksibilitas Kerja; Work Engagement; Loyalitas Karyawan; Mediasi.

ABSTRACT

Within the context of PT Bhumi Varta Technology, where employee turnover increased by 9.5 percentage points during 2025, this study examines the effects of work-life balance and work flexibility on employee loyalty, considering both direct and indirect pathways via work engagement. The trend is hypothesized to be associated with the adoption of a hybrid work model, which may intensify work-life integration issues, increase stress, and contribute to employee burnout. A quantitative approach was used, employing survey-based data collection. The population consisted of 150 employees, and a purposive sampling method selected 110 respondents who had worked for at least one year. Data were measured using a 1–5 Likert scale. Analysis was conducted using PLS-SEM with SmartPLS 4. Results show that work-life balance has a significant positive effect on work engagement (H1 accepted) and employee loyalty (H4 accepted). Work flexibility significantly improves work engagement (H2 accepted), but no significant direct effect on employee loyalty was found (H5 rejected). Work engagement is the strongest predictor of loyalty (H3 accepted) and significantly mediates the effects of both work-life balance (H6 accepted) and work flexibility (H7 accepted), including full mediation for the latter. The model shows moderate predictive power (R-square = 0.636).

ABSTRAK

Dalam PT Bhumi Varta Technology, terjadi peningkatan tingkat turnover karyawan sebesar 9,5 poin persentase selama tahun 2025. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh work-life balance dan fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui work engagement sebagai variabel mediasi. Fenomena tersebut diduga berkaitan dengan penerapan model kerja hibrida yang dapat memperkuat masalah integrasi kerja-kehidupan, meningkatkan stres, serta berkontribusi pada burnout. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berbasis survei. Populasi penelitian terdiri dari 150 karyawan, dan sampel sebanyak 110 responden dipilih menggunakan purposive sampling dengan kriteria masa kerja minimal satu tahun. Data diukur menggunakan skala Likert 1–5. Analisis dilakukan dengan PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4. Hasil menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement (H1 diterima) serta loyalitas (H4 diterima). Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement (H2 diterima), namun tidak berpengaruh langsung terhadap loyalitas (H5 ditolak). Work engagement menjadi prediktor terkuat loyalitas (H3 diterima) dan memediasi pengaruh work-life balance (H6 diterima) serta fleksibilitas kerja (H7 diterima), termasuk mediasi penuh untuk hubungan fleksibilitas kerja—loyalitas. Model memiliki daya prediksi moderat (R-square = 0,636).

1. Pendahuluan

Loyalitas karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Secara konseptual, loyalitas merujuk pada keinginan karyawan untuk menjalankan tugasnya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Hasibuan, 2021), sekaligus mencerminkan ikatan psikologis berupa identifikasi dan keterikatan emosional terhadap organisasi (Stepanek & Paul, 2023). Berbagai penelitian empiris membuktikan bahwa loyalitas karyawan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Ateeq dkk., 2023). Oleh karena itu, membangun serta mempertahankan loyalitas menjadi prioritas strategis yang tidak dapat diabaikan, terlebih di tengah persaingan talenta yang semakin intensif pada era transformasi digital. Urgensi ini semakin nyata dalam industri teknologi Indonesia. Ekosistem startup teknologi Indonesia telah berkembang menjadi yang terbesar di Asia Tenggara dengan lebih dari 2.400 perusahaan rintisan aktif (Databoks, 2023). Namun, pertumbuhan tersebut justru memperketat persaingan dalam memperebutkan talenta digital yang terbatas. PT Bhumi Varta Technology sebagai perusahaan teknologi di Indonesia turut menghadapi persoalan ini, sebagaimana tercermin dari eskalasi tingkat *turnover* karyawan yang mencapai kenaikan kumulatif sebesar 9,5 poin persentase sepanjang tahun 2025, dari 4,1% pada kuartal pertama hingga 13,6% pada kuartal keempat.

Kondisi tersebut diduga dipengaruhi oleh fenomena *work-life blending* akibat penerapan model kerja hibrida pascapandemi yang memperburuk beban kognitif, meningkatkan stres, serta berkontribusi pada *burnout* karyawan (Adisa et al., 2022). *Work-life balance* dan fleksibilitas kerja muncul sebagai dua variabel prediktor yang diduga berkontribusi terhadap loyalitas karyawan. Namun, sebagian besar studi terdahulu hanya menguji pengaruh langsung kedua variabel tersebut terhadap loyalitas tanpa mempertimbangkan mekanisme psikologis yang memperlukanya. Padahal, fleksibilitas kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap loyalitas, melainkan membutuhkan mediator seperti *work engagement* (Vera et al., 2022). Kajian serupa masih didominasi oleh konteks sektor perbankan (Nugraha, 2024), sehingga temuan-temuan tersebut belum dapat digeneralisasikan pada sektor teknologi yang memiliki karakteristik lebih kompleks dan dinamis. *Work-life balance* (WLB) didefinisikan sebagai sejauh mana individu merasa puas dan terlibat secara seimbang antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi (Greenhaus et al., 2003). Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), dukungan organisasi berupa kebijakan WLB akan dibalas karyawan dengan loyalitas serta keterikatan yang

lebih tinggi. Variabel WLB diukur menggunakan empat indikator yang diadaptasi dari Greenhaus et al. (2003), yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan, dan minimalisasi konflik peran. Fleksibilitas kerja didefinisikan sebagai pengaturan yang memungkinkan karyawan memiliki kebebasan menentukan waktu dan tempat kerja selama pekerjaan diselesaikan sesuai target yang ditetapkan (Darmawan & Alawiyah, 2024). Dalam kerangka JD-R Theory (Bakker & Demerouti, 2014), fleksibilitas kerja merupakan sumber daya pekerjaan yang mereduksi tuntutan kerja sekaligus meningkatkan keterlibatan karyawan. Variabel ini diukur melalui tiga dimensi, yaitu fleksibilitas waktu, fleksibilitas lokasi, dan fleksibilitas beban kerja. *Work engagement* didefinisikan sebagai kondisi mental yang positif dan persisten dalam pekerjaan yang ditandai oleh **vigor**, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004). Dalam kerangka JD-R Theory (Bakker & Demerouti, 2014), sumber daya kerja yang memadai termasuk WLB dan fleksibilitas secara langsung memupuk *work engagement* karyawan. Variabel ini diukur melalui tiga dimensi yang diadaptasi dari UWES (Schaufeli & Bakker, 2004), yaitu vigor, *dedication*, dan *absorption*. Loyalitas karyawan didefinisikan sebagai hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, di mana karyawan membalas dukungan yang diterimanya dengan komitmen dan kesetiaan untuk terus bertahan (Blau, 1964).

Variabel ini diukur menggunakan lima dimensi yang diadaptasi dari Saydam (2000), yaitu taat pada peraturan, tanggung jawab pada perusahaan, kemauan bekerja sama, rasa memiliki, dan hubungan antarpribadi. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan tingkat *work engagement* yang lebih tinggi. Ubay et al. (2023) dalam *Jurnal Psikologi TALENTA* membuktikan bahwa WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. H1: *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan PT Bhumi Varta Technology. Fleksibilitas kerja sebagai sumber daya pekerjaan dalam kerangka JD-R Theory secara langsung memupuk *work engagement* karyawan melalui peningkatan otonomi dan reduksi beban kognitif (Bakker & Demerouti, 2014). Darmawan dan Alawiyah (2024) dalam *Klabat Journal of Management* membuktikan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. H2: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan PT Bhumi Varta Technology. Karyawan yang terlibat penuh dalam pekerjaannya cenderung membangun ikatan emosional yang kuat dengan

organisasi, sehingga mendorong kesetiaan jangka panjang. Kurniawati dan Nuvriasari (2025) dalam *Research Horizon* membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. H3: Work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Bhumi Varta Technology. Dalam perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964), karyawan yang merasakan dukungan organisasi melalui kebijakan WLB cenderung membalasnya dengan loyalitas yang lebih tinggi. Sipayung *et al.* (2026) dalam *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business* membuktikan bahwa WLB memiliki hubungan positif dengan loyalitas karyawan. H4: *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Bhumi Varta Technology. Fleksibilitas kerja memberikan otonomi kepada karyawan yang dipersepsikan sebagai bentuk kepercayaan organisasi. Kondisi ini kemudian memicu respons timbal balik berupa loyalitas (Blau, 1964). Vera *et al.* (2022) dalam *Journal Publicuho* membuktikan adanya pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas kerja karyawan. H5: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Bhumi Varta Technology. Karyawan yang merasakan keseimbangan kehidupan kerja yang baik cenderung mengalami peningkatan work engagement, yang pada gilirannya mendorong terbentuknya loyalitas terhadap organisasi. Rachmadini dan Riyanto (2020) dalam *IOSR Journal of Humanities and Social Science* membuktikan bahwa WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. H6: *Work engagement* memediasi pengaruh work-life balance terhadap loyalitas karyawan PT Bhumi Varta Technology. Fleksibilitas kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap

loyalitas, melainkan membutuhkan mediator psikologis berupa work engagement (Vera *et al.*, 2022). Gašić dan Berber (2023) dalam *Behavioral Sciences* membuktikan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. H7: *Work engagement* memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan PT Bhumi Varta Technology.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh *work-life balance*, fleksibilitas kerja, dan *work engagement* terhadap loyalitas karyawan di PT Bhumi Varta Technology yang berlokasi di Foresta 3, BSD, Tangerang Selatan. Populasi penelitian berjumlah 150 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria responden telah bekerja minimal 1 (satu) tahun di perusahaan tersebut. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 110 responden sebagai sampel penelitian. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form dengan skala Likert 1–5. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Analisis meliputi uji outer model yang mencakup validitas konvergen, reliabilitas, serta validitas diskriminan, kemudian dilanjutkan dengan uji inner model melalui pengujian R-square, *direct effects*, pengujian hipotesis, dan *indirect effects* untuk menilai peran mediasi antarvariabel penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

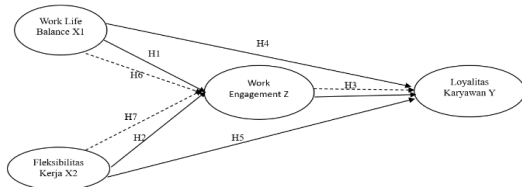
Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	70	63,6
Perempuan	40	36,4
Total	110	100,0

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)	Cut Off	Keterangan
Fleksibilitas Kerja	0.848	0.856	0.908	0.767	>0,7	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0.842	0.855	0.888	0.616	>0,7	Reliabel
Work Engagement	0.843	0.855	0.905	0.761	>0,7	Reliabel
Work Life Balance	0.860	0.868	0.905	0.706	>0,7	Reliabel

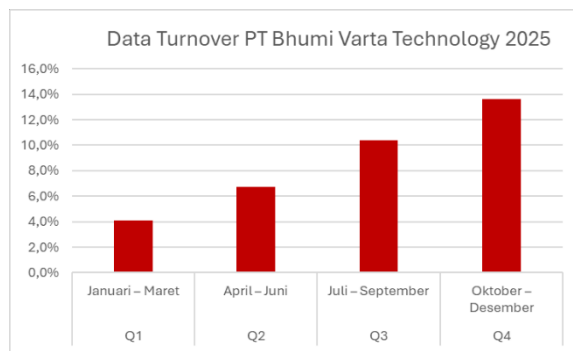
Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Fleksibilitas Kerja	Loyalitas Karyawan	Work Engagement
Fleksibilitas Kerja	—		
Loyalitas Karyawan	0.787		
Work Engagement	0.801	0.884	
Work Life Balance	0.923	0.809	0.795



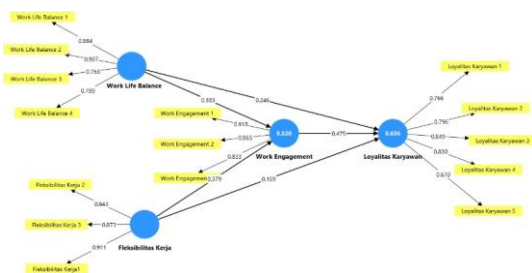
Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Fenomena peningkatan turnover karyawan PT Bhumi Varta Technology sepanjang tahun 2025 disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Data Turn Over Penelitian

Model SEM-PLS dalam penelitian ini menggunakan persamaan struktural sebagaimana digambarkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Model Struktural

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan terhadap 110 responden yang merupakan karyawan PT Bhumi Varta Technology. Mayoritas dari 110 responden tersebut berjenis kelamin laki-laki, dengan jumlah 70 individu (63,6% dari total), sedangkan responden perempuan mencakup 40 individu (36,4%).

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, seluruh indikator menunjukkan nilai factor loading melebihi 0,70, dan nilai AVE untuk setiap konstruk juga melampaui 0,50. Secara spesifik, nilai tersebut adalah [FK] = 0,767; [WE] = 0,761; [WLB] = 0,706; dan [LK] = 0,616. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas mengonfirmasi bahwa nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho-a), dan rho-c untuk semua konstruk berada di atas 0,70. Analisis menggunakan uji HTMT menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan, dengan sebagian besar nilai berada di bawah 0,90. Pengecualian ditemukan pada [WLB] dan [FK] dengan nilai 0,923, namun nilai tersebut masih berada di bawah ambang batas absolut 0,95, sebagaimana disarankan oleh Gold *et al.* (2001). Nilai R-Square untuk [Work Engagement] sebesar 0,520, sedangkan untuk [Loyalitas Karyawan] sebesar 0,636. Angka-angka ini menunjukkan kekuatan prediksi model pada kategori moderat hingga mendekati substantif, merujuk pada pedoman Hair *et al.* (2021). Analisis hipotesis terkait pengaruh langsung mengungkapkan bahwa [H1] ([WLB] → [WE], $\beta = 0,383$, $T = 3,780$, $p = 0,000$) dan [H2] ([FK] → [WE], $\beta = 0,379$, $T = 3,704$, $p = 0,000$) diterima. Selanjutnya, [H3] ([WE] → [LK], $\beta = 0,475$, $T = 4,693$, $p = 0,000$) serta [H4] ([WLB] → [LK], $\beta = 0,246$, $T = 2,553$, $p = 0,011$) juga terbukti diterima. Sebaliknya, hipotesis [H5] ([FK] → [LK], $T = 1,561$, $p = 0,119$) tidak dapat diterima. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa [H6] ([WLB] → [WE] → [LK], $\beta = 0,182$, $T = 2,809$, $p = 0,005$) dan [H7] ([FK] → [WE] → [LK], $\beta = 0,180$, $T = 2,885$, $p = 0,004$) keduanya diterima. Work engagement teridentifikasi memiliki peran mediasi penuh dalam menjelaskan hubungan antara fleksibilitas kerja dan loyalitas karyawan.

3.2 Pembahasan

Pengaruh *Work Life Balance* (WLB) terhadap *Work Engagement* (WE) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara WLB dan work engagement pada karyawan PT Bhumi Varta Technology. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kapasitas individu dalam mengelola harmonisasi antara tuntutan profesional dan kehidupan personal berkorelasi positif dengan penguatan ikatan psikologis mereka terhadap pekerjaan, sebagaimana termanifestasi melalui dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Konsistensi temuan ini juga dapat

diobservasi dalam teoritis JD-R Theory (Bakker & Demerouti, 2014) yang menempatkan kebijakan WLB sebagai *job resource*. Sumber daya tersebut secara simultan berfungsi untuk mengurangi *job demands* yang berlebihan dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap entitas organisasi. Selanjutnya, investigasi ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya seperti yang diungkapkan oleh Alnagbi *et al.* (2025) dalam *Frontiers in Sociology* (terindeks Scopus) yang mendemonstrasikan korelasi positif antara work engagement dan WLB serta implikasi positif keseimbangan tersebut terhadap performa individual. Hal ini menguatkan argumentasi bahwa hubungan antara WLB dan engagement berfungsi sebagai suatu mekanisme penguatan timbal balik. Penelitian oleh Noerchoidah dan Indriyani (2022) dalam *Jurnal Manajerial* juga menunjukkan adanya pengaruh WLB terhadap work engagement karyawan. Selain itu, temuan Ratnasari *et al.* (2023) dalam *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri* mengungkapkan bahwa *employee engagement* secara signifikan memediasi dampak WLB terhadap *intention to leave*. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa pengelolaan WLB yang optimal memiliki potensi untuk menumbuhkan komitmen kerja yang substansial sehingga berfungsi sebagai faktor retensi yang esensial bagi individu dalam organisasi. Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap *work engagement* juga menunjukkan hasil positif dan signifikan, sehingga hipotesis kedua (H2) terbukti valid. Implikasi dari temuan ini menegaskan bahwa pemberian otonomi kepada karyawan untuk mengelola jadwal, lokasi, dan metode kerja secara mandiri berkorelasi dengan peningkatan semangat, antusiasme, serta tingkat konsentrasi mereka dalam menjalankan tugas.

Otonomi kerja yang diwujudkan melalui skema fleksibilitas diinterpretasikan oleh karyawan sebagai manifestasi kepercayaan dari organisasi, yang pada gilirannya mendorong respons berupa peningkatan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan, sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Dukungan terhadap hasil penelitian ini juga ditemukan dalam studi yang dilakukan oleh Pradipta dan Martdianty (2023) dalam *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, yang pada karyawan perusahaan rintisan digital di Indonesia menggunakan metode SEM mengindikasikan bahwa work engagement berfungsi sebagai mediator krusial antara pengaturan kerja fleksibel dan capaian kinerja karyawan. Temuan tersebut menyiratkan bahwa pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap hasil organisasional tidak dapat terwujud sebelum keterikatan psikologis karyawan terbentuk. *Work engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Hasil analisis pengujian

dan investigasi mengindikasikan bahwa work engagement menjadi prediktor paling kuat bagi loyalitas dalam kerangka model penelitian yang diterapkan. Keterlibatan karyawan secara menyeluruh dalam tugas-tugas pekerjaan tidak hanya tercermin pada kepatuhan terhadap regulasi, melainkan juga pada pembentukan ikatan emosional yang substansial dengan entitas organisasi, yang kemudian memperkuat intensi untuk mempertahankan keberadaan di organisasi serta berkontribusi secara kontinu. Kondisi ini selaras dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) bahwa keterikatan psikologis yang dialami individu pekerja merupakan manifestasi respons terhadap alokasi sumber daya dan dukungan yang disediakan oleh pihak organisasi. Relasi timbal balik tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap pengembangan loyalitas yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Hasil temuan penelitian ini didukung oleh berbagai riset empiris yang memiliki validitas tinggi, misalnya Rizky *et al.* (2025) dalam *Proceedings of International Conference on Islamic Community Studies* yang menyajikan bukti bahwa work engagement secara positif dan signifikan berkorelasi dengan loyalitas karyawan di sektor pelabuhan, serta Kurniawati dan Nuvriasari (2025) dalam *Research Horizon* yang menunjukkan bahwa *employee engagement* secara signifikan dan positif berkontribusi terhadap loyalitas karyawan ketika beriringan dengan work life balance dan kondisi lingkungan kerja. Selain itu, Yasmin, Susita, dan Yohana (2022) dalam *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* mengemukakan bahwa work engagement menjalankan fungsi sebagai variabel mediasi yang substansial dalam memfasilitasi pembentukan loyalitas karyawan, khususnya pada perusahaan *ground handling* di Indonesia.

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa *work life balance* secara langsung dan signifikan memengaruhi loyalitas karyawan pada PT Bhumi Varta Technology, sehingga hipotesis keempat (H4) dapat diterima. Temuan ini menegaskan bahwa harmonisasi antara ranah profesional dan personal tidak hanya berperan dalam membentuk keterikatan kerja, melainkan juga berkontribusi secara langsung pada peningkatan loyalitas tenaga kerja. Karyawan yang merasakan dukungan korporat terhadap keseimbangan hidup mereka cenderung mengembangkan perasaan kepemilikan dan afiliasi emosional yang lebih kokoh terhadap entitas organisasi. Kondisi tersebut memotivasi mereka untuk mempertahankan dedikasi serta mengoptimalkan kontribusi. Konsep ini konsisten dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menyatakan bahwa bantuan organisasional dalam bentuk kebijakan WLB dipandang karyawan sebagai suatu investasi; sebagai imbalannya, loyalitas muncul sebagai manifestasi dari relasi resiprokal yang konstruktif.

Temuan ini juga selaras dengan Ramadhan (2025) dalam *Journal of Psychology and Humans* yang menyebutkan bahwa WLB berkorelasi positif dengan loyalitas serta keterikatan afektif karyawan di sektor teknologi. Lebih lanjut, Sipayung *et al.* (2026) dalam *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business* mengafirmasi bahwa WLB memiliki hubungan positif dengan loyalitas pegawai, di mana keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang lebih tinggi akan berimplikasi pada penguatan loyalitas karyawan terhadap institusi. Kurniawati dan Nuvriasari (2025) dalam *Research Horizon* turut menegaskan hasil ini bahwa work life balance, ketika disandingkan dengan employee engagement dan kondisi lingkungan kerja, berkontribusi positif dan signifikan pada loyalitas karyawan. Berbeda dengan temuan sebelumnya, fleksibilitas kerja tidak terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT Bhumi Varta Technology, sehingga hipotesis kelima (H5) ditolak. Hasil tersebut mengisyaratkan bahwa fleksibilitas kerja tidak secara otomatis menumbuhkan loyalitas karyawan; dampaknya cenderung bersifat tidak langsung melalui perantara keterlibatan kerja (work engagement). Penjelasan yang dapat ditarik adalah loyalitas merupakan konstruk yang lebih kompleks, sehingga tidak semata-mata dibentuk oleh faktor-faktor struktural seperti fleksibilitas, melainkan juga sangat dipengaruhi aspek psikologis dan emosional yang lebih mendalam. Oleh karena itu, agar fleksibilitas kerja dapat berkontribusi pada loyalitas karyawan terhadap organisasi, dibutuhkan upaya memupuk keterikatan kerja terlebih dahulu, sejalan dengan proposisi JD-R Theory (Bakker & Demerouti, 2014).

Penelitian Miqdarsah dan Indradewa (2024) pada *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* yang berfokus pada karyawan perusahaan IT di Jakarta dengan analisis PLS-SEM juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak memberikan pengaruh langsung terhadap loyalitas; sebaliknya, efeknya bersifat tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa fleksibilitas kerja membutuhkan variabel perantara psikologis agar efeknya terhadap loyalitas dapat tercapai secara optimal. Senada, Gašić dan Berber (2023) dalam *Behavioral Sciences* menegaskan keterlibatan karyawan (employee engagement) sebagai mediator antara pengaturan kerja fleksibel dan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Tanpa pembentukan ikatan psikologis sebelumnya, fleksibilitas kerja saja belum cukup efektif untuk mempertahankan loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Peran mediasi *work engagement* pada pengaruh *work life balance* terhadap loyalitas karyawan juga terkonfirmasi. Pembuktian empiris menunjukkan bahwa work engagement memediasi pengaruh WLB terhadap loyalitas karyawan pada PT Bhumi Varta Technology

secara signifikan, sehingga hipotesis keenam (H6) dikonfirmasi. Temuan ini menunjukkan bahwa WLB tidak hanya memberi kontribusi langsung pada loyalitas, tetapi juga beroperasi melalui jalur mediasi tidak langsung dengan membentuk dan menguatkan work engagement di kalangan karyawan. Ketika individu pekerja mengalami keselarasan yang optimal antara tuntutan profesional dan kehidupan personal, kapasitas mereka untuk mengalokasikan energi, atensi, serta dedikasi secara holistik dalam pekerjaan meningkat. Keterikatan kerja yang intens tersebut kemudian menjadi katalisator bagi perkembangan loyalitas karyawan terhadap entitas organisasi, sehingga work engagement berfungsi sebagai jembatan yang krusial yang menghubungkan persepsi keseimbangan kehidupan kerja dengan komitmen jangka panjang karyawan. Studi Noviandari *et al.* (2025) dalam *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies* mengkaji karyawan digital startup di Surabaya menggunakan SEMPLS dan menyimpulkan bahwa work-life balance berdampak positif dan signifikan pada employee engagement, serta employee engagement berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan WLB dan retensi karyawan. Secara implisit, temuan ini mengindikasikan bahwa WLB yang efektif perlu didahului oleh penumbuhan keterikatan psikologis karyawan agar dampaknya pada komitmen dan kesetiaan dapat terealisasi secara optimal. Akhirnya, temuan juga membuktikan bahwa *work engagement* memediasi hubungan fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT Bhumi Varta Technology, sehingga hipotesis ketujuh (H7) diterima.

Mengingat pengaruh langsung fleksibilitas kerja terhadap loyalitas tidak signifikan, mediasi yang terobservasi dikategorikan sebagai mediasi penuh (*full mediation*). Hal ini menegaskan bahwa fleksibilitas kerja berkontribusi pada loyalitas karyawan hanya apabila terlebih dahulu melalui mekanisme keterikatan kerja. Implikasi dari fenomena ini adalah fleksibilitas kerja sebagai sumber daya organisasional memerlukan pembentukan keterikatan psikologis karyawan terlebih dahulu agar dampak penuhnya terhadap loyalitas dapat termanifestasi, sejalan dengan JD-R Theory (Bakker & Demerouti, 2014). Dukungan empiris juga terlihat pada Darmawan dan Alawiyah (2024) dalam *Klabat Journal of Management* yang mengemukakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement, serta work engagement berperan sebagai mediator dalam relasi antara pengaturan kerja fleksibel dan kinerja karyawan. Temuan tersebut menekankan pentingnya keterikatan psikologis sebagai perantara agar dampak fleksibilitas kerja terhadap luaran organisasional optimal. Selain itu, Pradipta dan Martdianty (2023) melalui riset pada karyawan startup

digital di Indonesia yang diterbitkan dalam *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* dengan metodologi SEM juga mengonfirmasi bahwa work engagement berfungsi sebagai mediator krusial antara pengaturan kerja yang fleksibel dan kinerja karyawan. Tanpa pembentukan keterikatan kerja sebelumnya, implementasi fleksibilitas oleh perusahaan tidak akan mampu menghasilkan dampak organisasional yang optimal, termasuk pada aspek loyalitas karyawan.

4. Kesimpulan

Penelitian pada PT Bhumi Varta Technology mengungkap bahwa meningkatnya turnover karyawan sepanjang tahun 2025 disebabkan oleh penerapan model kerja hybrid dengan skema WFH hanya satu hari per minggu, yang memunculkan fenomena work-life blending, stres, dan burnout, serta berimplikasi pada penurunan loyalitas karyawan. Hasil pengujian tujuh hipotesis menunjukkan bahwa *Work Life Balance*, *Fleksibilitas Kerja*, dan *Work Engagement* secara signifikan memengaruhi Loyalitas Karyawan, dengan enam hipotesis dinyatakan diterima. Sementara itu, pengaruh langsung *Fleksibilitas Kerja* terhadap Loyalitas Karyawan ditolak, yang mengindikasikan bahwa fleksibilitas tanpa terbangunnya keterikatan emosional yang kuat belum cukup untuk membentuk loyalitas. *Work Engagement* terbukti sebagai mekanisme kunci yang berperan sebagai mediator signifikan atas pengaruh *Work Life Balance* dan *Fleksibilitas Kerja* terhadap Loyalitas Karyawan, sekaligus menjadi penentu langsung terkuat dalam model dengan daya prediksi moderat ($R^2 = 0,636$). Manajemen disarankan untuk mengevaluasi kembali skema hybrid agar tidak memicu work-life blending, serta mengintegrasikan kebijakan work life balance dengan program peningkatan work engagement sebagai strategi terpadu dalam menekan turnover dan membangun loyalitas jangka panjang. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya berfokus pada satu perusahaan, yaitu PT Bhumi Varta Technology, sehingga generalisasi hasil ke perusahaan lain atau sektor yang berbeda perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Kedua, desain penelitian yang bersifat cross-sectional membatasi kemampuan peneliti untuk menarik kesimpulan kausal yang kuat antarvariabel yang diteliti. Ketiga, penggunaan kuesioner self-report berpotensi menimbulkan common method bias yang dapat memengaruhi validitas hasil. Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel dengan melibatkan beberapa perusahaan pada sektor teknologi agar generalisabilitas temuan meningkat. Selain itu, penggunaan desain penelitian

longitudinal dapat dipertimbangkan untuk mengonfirmasi hubungan kausal antarvariabel secara lebih kuat. Penelitian mendatang juga disarankan untuk menggabungkan data self-report dengan sumber data lain, seperti penilaian atasan atau data kinerja objektif, guna mengurangi potensi common method bias.

5. Daftar Pustaka

- Achmad, A. W., Krisnanda, & Nadia, L. P. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. *FAHMA Jurnal Informatika Komputer, Bisnis dan Manajemen*, 22(1), 88–95.
- Adisa, T. A., Aiyenitaju, O., & Adekoya, O. D. (2022). Work-life balance and employee wellbeing: Insights from the COVID-19 pandemic. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 20–33.
- Alnagbi, M. A., Aldabbas, H., Gernal, L., Elamin, A. M., & Ahmed, A. Z. E. (2025). Work engagement and individual work performance in the UAE: The mediating role of work-life balance. *Frontiers in Sociology*, 10, 1567207. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1567207>.
- Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. (2023). Impact of employee loyalty on job performance: Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company, Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 470–481. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.44](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.44).
- Babashahi, L., Barbosa, C. E., Lima, Y., Lyra, A., Salazar, H., Argôlo, M., Almeida, M. A. de, & Souza, J. M. de. (2024). AI in the workplace: A systematic review of skill transformation in the industry. *Administrative Sciences*, 14(6), 127. <https://doi.org/10.3390/admsci14060127>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. Dalam P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide: Volume III: Work and wellbeing* (hlm. 37–64). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwe11019>.

- Björk-Fant, J. M., Bolander, P., & Forsman, A. K. (2023). Work-life balance and work engagement across the European workforce: A comparative analysis of welfare states. *European Journal of Public Health*, 33(3), 430–434. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad046>.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Darmawan, S., & Alawiyah, L. M. (2024). The impact of flexible work arrangements and perceived supervisor support on employee performance: The mediating role of work engagement. *Klabat Journal of Management*, 5(2), 142–155.
- Gallup. (2021). *The great resignation is really the great discontent*.
- Gašić, D., & Berber, N. (2023). The mediating role of employee engagement in the relationship between flexible work arrangements and turnover intentions among highly educated employees in the Republic of Serbia. *Behavioral Sciences*, 13(2), 131. <https://doi.org/10.3390/bs13020131>.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 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.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). PT Bumi Aksara.
- Jin, H., Li, X., & Li, G. (2024). Impact of corporate social responsibility on employee loyalty: Mediating role of person-organization fit and employee trust. *PLOS ONE*, 19(3), e0300933. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0300933>.
- Kurniawati, A. F., & Nuvriasari, A. (2025). The effect of work environment, work-life balance, and employee engagement on employee loyalty. *Research Horizon*, 5(2), 97–108.
- Miqdarsah, M., & Indradewa, R. (2024). The effect of flexible working arrangements and digital workplace on employee loyalty with employee satisfaction as mediation. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 27(2), 255–280. <https://doi.org/10.24914/jeb.v27i2.11555>.
- Nirmala, D., Hasibuan, M. Z., Utama, I., & Fikri, M. H. (2024). Pengaruh loyalitas, komitmen dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PTPN IV Pabrik Tobasari Sidamanik Kabupaten Simalungun. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(6), 1489–1504.
- Noerchoidah, N., & Indriyani, R. (2022). Hasil work engagement dari work life balance karyawan: Peran mediasi job crafting. *Jurnal Manajerial*, 9(03), 264.
- Noviandari, et al. (2025). Employee engagement as an intervening variable in the relationship between work-life balance and employee retention in Indonesian digital startups. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*, 6(2), 225–238.
- Nugraha, B. W. (2024). Pengaruh work engagement, work life balance, dan work overload terhadap produktifitas kerja karyawan: Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan perbankan. *Kabilah: Journal of Social Community*, 9(1), 1–20.
- Pradipta, H. A., & Martdianty, F. (2023). Effect of flexible working arrangement on employee performance: Mediating role of work engagement and supervisor support in Indonesia digital startup. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 9(2), 512–522. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.2.512>.
- Ramadhan, M. R. (2025). Literature review: Work-life balance dan dampaknya terhadap komitmen pekerja di perusahaan teknologi. *Journal of Psychology and Humans*, 1(2), 79–91. <https://doi.org/10.70656/jopah.v1i2.396>.
- Ratnasari, S. D., Widitama, M. R., & Sunarto. (2023). Employee engagement memediasi pengaruh work life balance dan kepuasan kerja terhadap intention to leave. *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 8(1), 101–118. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v8i1.3460>.
- Riduwan, & Sunarto. (2017). *Pengantar statistika untuk penelitian pendidikan, sosial, ekonomi, komunikasi, dan bisnis*. Alfabeta.

- Rizky, M. C., Silaen, D. H., Daulay, M. T., & Ferine, K. F. (2025). Revolutionary impact of work engagement and organizational culture on employee loyalty in the port sector. *Proceedings of International Conference on Islamic Community Studies*.
- Saydam, G. (2000). *Manajemen sumber daya manusia (Human Resources Management): Suatu pendekatan mikro*. Djambatan.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Sipayung, M. H., Panjaitan, M., & Purba, J. H. (2026). Pengaruh work life balance, stres kerja, dukungan sosial, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada Hotel Sapadia Medan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 5(2), 139–152.
- Sipayung, M. H., Panjaitan, M., & Purba, J. H. (2026). Pengaruh work life balance, stres kerja, dukungan sosial, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada Hotel Sapadia Medan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 5(2), 139–152.
- Stepanek, S., & Paul, M. (2023). *Umbrella summary: Organizational commitment*. Quality Improvement Center for Workforce Development.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi 2). Alfabeta.
- Triningsi, N. N., & Darma, G. S. (2023). Compensation, worklife balance, employee engagement, and turnover intention. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(1), 10–21. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2158>.
- Ubay, A. N., Wyandini, D. Z., & Wulandari, A. (2023). Work life balance sebagai prediktor terhadap work engagement pada karyawan yang belum menikah. *Jurnal Psikologi TALENTA*, 9(1), 60–68. <https://doi.org/10.26858/talenta.v9i1.51899>.
- Vera, V. V., Abbas, B., & Sabilalo, H. M. A. (2022). Pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja dan keterikatan karyawan terhadap loyalitas kerja karyawan pada perusahaan properti di Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 5(4), 1061–1090. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.46>.
- Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120>.
- Winialda, R., & Aslamawati, Y. (2023). Pengaruh flexible working arrangement terhadap work engagement pada karyawan milenial perusahaan startup digital di Kota Bandung. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(2), 768–775. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v3i2.7362>.
- Witriaryani, A. S., Putri, A., Jonathan, D., & Khairal, T. M. (2022). Pengaruh work-life balance dan flexible working arrangement terhadap job performance dengan dimediasi oleh employee engagement. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(2), 932–947.
- Wulandari, D., Meutia, K. I., & Dewi, N. K. (2024). Pengaruh beban kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap tingkat turnover intention pada PT Sepulsa Teknologi Indonesia. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 2(3), 276–292. <https://doi.org/10.55606/makreju.v2i3.3243>.
- Yasmin, S., Susita, D., & Yohana, C. (2022). Pengaruh kompensasi, career development terhadap loyalitas karyawan melalui employee engagement sebagai mediasi pada karyawan perusahaan ground handling Indonesia. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 1075–1088.