

Pengaruh Kepemimpinan Etika dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Niat Keluar dengan Mediasi Kepuasan Kerja

Rr. Sri Handari Wahyuningsih*, Sekar Ayu Setyaningtyas

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan etis dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat keluar dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan shift di industri manufaktur kayu lapis Indonesia. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei terhadap 231 karyawan produksi PT ADN Wood Batang melalui purposive sampling. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan: (1) kepemimpinan etis ($\beta=-0,390$) dan keseimbangan kehidupan kerja ($\beta=-0,322$) berpengaruh negatif signifikan terhadap niat keluar; (2) keduanya berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,334$ dan $\beta=0,437$); (3) kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap niat keluar ($\beta=-0,186$); (4) kepuasan kerja memediasi hubungan kepemimpinan etis-niat keluar ($\beta=-0,062$) dan keseimbangan kehidupan kerja-niat keluar ($\beta=-0,081$). Model menjelaskan 49% variasi kepuasan kerja dan 62,1% variasi niat keluar. Keseimbangan kehidupan kerja menjadi prediktor terkuat kepuasan kerja. Implikasi praktis: organisasi disarankan memprioritaskan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja dan program pelatihan kepemimpinan etis, mencakup penjadwalan shift fleksibel, rotasi yang adil, dan pelatihan supervisor terkait pengambilan keputusan etis. Keterbatasan: desain cross-sectional dan fokus pada satu perusahaan. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal dan perbandingan multi-perusahaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Etis, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Niat Keluar

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v7i4.3991>

*Correspondence: Rr. Sri Handari

Wahyuningsih

Email: handari@umy.ac.id

Received: 22-03-2026

Accepted: 22-04-2026

Published: 22-05-2026



Copyright: © 2026 by the authors.

Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study examines the influence of ethical leadership and work-life balance on keluar intention, with job satisfaction as a mediating variable, among shift workers in the Indonesian plywood manufacturing industry. A quantitative survey was conducted with 231 production employees at PT. ADN Wood Batang using purposive sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Squares (PLS) approach through SmartPLS 4.0. The results demonstrate that both ethical leadership ($\beta = -0.390$, $p < 0.001$) and work-life balance ($\beta = -0.322$, $p < 0.001$) significantly reduce keluar intention. Both variables also positively influence job satisfaction ($\beta = 0.334$ and $\beta = 0.437$ respectively, $p < 0.001$), which in turn negatively affects keluar intention ($\beta = -0.186$, $p < 0.001$). Job satisfaction significantly mediates the relationship between ethical leadership and keluar intention ($\beta = -0.062$, $p = 0.003$), as well as between work-life balance and keluar intention ($\beta = -0.081$, $p = 0.003$). This study extends the literature by integrating ethical leadership and work-life balance in a single model within the Indonesian manufacturing context, specifically among shift workers. Work-life balance emerges as the strongest predictor of job satisfaction ($\beta = 0.437$), providing new insights for labor-intensive industries. Organizations should prioritize work-life balance policies and ethical leadership training programs to reduce keluar. Specific recommendations include flexible shift scheduling, fair rotation policies, and supervisor training on ethical decision-making and employee welfare. The cross-sectional design limits causal inference, and single-company focus may affect generalizability. Future research should employ longitudinal designs and multi-company comparisons to strengthen findings.

Keywords: Ethical leadership, Work-life balance, Job satisfaction, Keluar intention

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset paling kritis dalam organisasi, memainkan peran strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif (Sabatini, 2024). Dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini, perusahaan menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan karyawan berkualitas. Keluar karyawan merupakan salah satu tantangan paling kritis dalam manajemen sumber daya manusia, karena tidak hanya menimbulkan biaya finansial yang substansial tetapi juga mengakibatkan hilangnya pengetahuan dan pengalaman berharga (Gautam et al., 2024).

Sektor manufaktur Indonesia, khususnya industri kayu lapis, menghadapi tantangan unik dalam mengelola sumber daya manusia. Sifat padat karya dari proses produksi yang dikombinasikan dengan sistem kerja shift menciptakan tekanan keseimbangan kehidupan kerja yang khas bagi karyawan. Struktur kepemimpinan hierarkis, di mana supervisor atau mandor memainkan peran sentral, membuat dimensi kepemimpinan etika menjadi sangat relevan dalam konteks ini.

PT ADN Wood Batang, perusahaan manufaktur kayu lapis yang berlokasi di Kabupaten Batang, Jawa Tengah, menghadapi tantangan serius dengan tingkat keluar karyawan yang tinggi. Berdasarkan data departemen HRD, perusahaan mengalami tingkat keluar tahunan sebesar 15% selama 2022-2024, melebihi standar ideal industri manufaktur sebesar 5-10% per tahun (Cascio, 2018). Fenomena ini telah mengakibatkan konsekuensi operasional yang serius, termasuk gangguan produksi, peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta hilangnya kompetensi berharga.

Pengamatan awal mengungkapkan beberapa masalah terkait kepemimpinan etika dan keseimbangan kehidupan kerja di PT ADN Wood Batang. Karyawan mengeluh tentang beban kerja shift yang tidak seimbang, kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan terkait penugasan shift dan lembur, peluang minimal untuk menyuarakan keluhan kepada supervisor, dan waktu terbatas untuk kegiatan keluarga dan pribadi karena jam kerja yang panjang dan jadwal shift yang tidak fleksibel.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan pentingnya kepemimpinan etika dan keseimbangan kehidupan kerja dalam mengurangi niat keluar. Nejadi et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan etika secara negatif memengaruhi niat keluar, dengan kepuasan kerja sebagai mediator, di industri jasa Malaysia. Sementara itu, Aruldoss et al. (2022) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja secara negatif memengaruhi niat keluar melalui peningkatan kepuasan kerja di industri teknologi informasi India. Namun, perbedaan konteks industri, budaya organisasi, dan karakteristik pekerjaan membuat generalisasi temuan ini ke industri manufaktur kayu lapis Indonesia terbatas dan memerlukan pemeriksaan spesifik.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menguji pengaruh kepemimpinan etika terhadap niat keluar; (2) menguji pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat keluar; (3) menguji pengaruh kepemimpinan etika terhadap kepuasan kerja; (4) menguji pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja; (5) menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap niat keluar; (6) menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan etika dan niat keluar; dan (7) menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan niat keluar.

Kontribusi penelitian ini terletak pada beberapa aspek. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan kepemimpinan etika dan keseimbangan kehidupan kerja dalam satu model penelitian untuk memprediksi niat keluar dengan kepuasan kerja sebagai mediator, yang masih jarang dilakukan, terutama dalam konteks industri manufaktur Indonesia. Kedua, penelitian ini dilakukan dalam konteks spesifik—industri manufaktur kayu lapis Indonesia—yang memiliki karakteristik dan tantangan unik, memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan variabel dalam konteks tersebut. Ketiga, temuan penelitian diharapkan memberikan rekomendasi praktis yang spesifik dan dapat diterapkan bagi manajemen PT ADN Wood Batang dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk mengurangi niat keluar karyawan dan meningkatkan retensi talenta.

Metodologi

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etika dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat keluar dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena tujuan penelitian melibatkan pengukuran dan pengujian hipotesis tentang hubungan kausal di antara variabel, yang memerlukan pengukuran sistematis dan analisis statistik ([Sekaran & Bougie, 2017](#)).

Populasi dan Sampel

Populasi terdiri dari semua karyawan produksi sebanyak 488 orang di PT ADN Wood Batang pada akhir 2024. Karyawan produksi dipilih sebagai populasi penelitian karena mereka mewakili kelompok yang paling terpengaruh oleh sistem kerja shift dan memiliki interaksi langsung dengan supervisor/mandor. Pengumpulan data dilakukan selama 4 hari kerja pada September 2024 dengan mendekati karyawan secara langsung di berbagai shift (pagi, siang, dan malam). Dari proses ini, 231 kuesioner dikembalikan dan diproses, menghasilkan tingkat respons sebesar 47.34% ($231/488 \times 100\%$).

Pengukuran

Semua variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Niat keluar diukur menggunakan 5 item yang diadaptasi dari Abelson (1987) dan Kissi et al. (2023). Kepemimpinan etika diukur menggunakan 8 item yang diadaptasi dari Brown dan Treviño (2006) serta Nejati et al. (2021). Keseimbangan kehidupan kerja diukur menggunakan 6 item yang diadaptasi dari Kalliath dan Brough (2008). Kepuasan kerja diukur menggunakan 5 item yang diadaptasi dari Sinal dan Marôco (2020).

Analisis Data

Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) melalui software SmartPLS 4.0. SEM-PLS dipilih karena kemampuannya untuk menguji model struktural yang kompleks, efektivitas untuk sampel berukuran sedang, kurangnya asumsi distribusi normal multivariat yang ketat, dan

kemampuan untuk menangani model reflektif dan formatif. Analisis mengikuti dua tahap utama: (1) evaluasi model pengukuran (outer model) melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas; dan (2) evaluasi model struktural (inner model) melalui R^2 , f^2 , koefisien jalur, dan pengujian hipotesis menggunakan bootstrapping dengan 5.000 subsample.

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Profil responden menunjukkan bahwa mayoritas adalah laki-laki (77.49%), dengan distribusi usia yang relatif merata, didominasi oleh karyawan di atas 35 tahun (29%). Sebagian besar responden sudah menikah (51.95%), dengan kelompok terbesar telah bekerja selama 3-4 tahun (31.60%). Responden tersebar di 10 bagian kerja yang berbeda, dengan jumlah tertinggi di bagian Tusuk Lubang (13.42%) dan Press Dryer (12.12%).

Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif mengungkapkan bahwa niat keluar dikategorikan sebagai rendah (mean = 2.076), kepemimpinan etika sebagai tinggi (mean = 3.727), keseimbangan kehidupan kerja sebagai tinggi (mean = 3.713), dan kepuasan kerja sebagai sangat tinggi (mean = 4.159). Pola ini menunjukkan bahwa karyawan di PT ADN Wood Batang secara umum merasa puas dengan pekerjaan mereka, memandang praktik kepemimpinan etika secara positif, mengalami keseimbangan kehidupan kerja yang baik, dan memiliki niat untuk meninggalkan yang relatif rendah.

Evaluasi Model Pengukuran

Pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai outer loading > 0.70 dan nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0.50, menunjukkan bahwa semua indikator valid. Pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasinya dengan konstruk lain. Pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai Composite Reliability > 0.70 dan Cronbach's Alpha > 0.60, mengonfirmasi reliabilitas yang baik.

Evaluasi Model Struktural

Nilai R^2 untuk kepuasan kerja adalah 0.490 (kategori sedang), yang berarti 49% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan etika dan keseimbangan kehidupan kerja. Nilai R^2 untuk niat keluar adalah 0.621 (kategori sedang), yang berarti 62.1% variasi niat keluar dapat dijelaskan oleh kepemimpinan etika, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja. Pengujian f^2 menunjukkan bahwa kepemimpinan etika memiliki efek sedang pada niat keluar ($f^2 = 0.204$), sementara keseimbangan kehidupan kerja memiliki efek sedang pada kepuasan kerja ($f^2 = 0.213$).

Hasil Uji Hipotesis

Table 1.
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

		sCoefficients ^a		
	Model	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
H1	EL → TI	-0.390	7.082	0.000
H2	WLB → TI	-0.322	5.695	0.000
H3	EL → JS	0.334	5.690	0.000
H4	WLB → JS	0.437	7.148	0.000
H5	JS → TI	-0.186	3.486	0.000
H6	EL → JS → TI	-0.062	2.981	0.003
H7	WLB → JS → TI	-0.081	2.980	0.003

Kepemimpinan Etis dan Niat Keluar (H1)

Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa kepemimpinan etis secara signifikan dan negatif memengaruhi niat keluar ($\beta = -0.390, p < 0.001$). Temuan ini sangat relevan mengingat tingkat keluar tahunan PT ADN Wood Batang sebesar 15%. Dalam konteks manufaktur dengan hierarki yang jelas, supervisor yang menunjukkan integritas dalam distribusi beban kerja shift, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan penerapan aturan yang konsisten menciptakan lingkungan yang dirasakan adil. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara etis, mereka membangun ikatan psikologis dengan organisasi yang mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan alternatif. Temuan ini sejalan dengan Nejadi et al. (2021) dan Torlak et al. (2020), sambil memberikan bukti empiris baru untuk konteks industri manufaktur Indonesia.

Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Niat Keluar (H2)

Keseimbangan kehidupan kerja secara signifikan dan negatif memengaruhi niat keluar ($\beta = -0.322, p < 0.001$). Temuan ini sangat relevan mengingat karakteristik sistem kerja shift (pagi, siang, malam) dan target produksi yang ketat. Data karakteristik responden menunjukkan bahwa 51,95% karyawan sudah menikah, yang menunjukkan pentingnya keseimbangan kehidupan kerja bagi kelompok ini. Ketika perusahaan menyediakan waktu yang memadai untuk kehidupan keluarga dan pribadi, karyawan merasa lebih bahagia dan puas di tempat kerja. Temuan ini konsisten dengan Aman-Ullah et al. (2024) dan Gautam et al. (2024), sambil memberikan wawasan baru dengan mengonfirmasi pentingnya keseimbangan kehidupan kerja khususnya bagi pekerja shift di industri manufaktur Indonesia.

Kepemimpinan Etis dan Kepuasan Kerja (H3)

Kepemimpinan etis secara positif dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja ($\beta = 0.334, p < 0.001$). Meskipun pengaruhnya lebih rendah daripada keseimbangan kehidupan kerja (0.437), kepemimpinan etis tetap menjadi prediktor penting kepuasan kerja. Di industri manufaktur dengan hierarki yang jelas dan ketergantungan pada arahan supervisor, kepemimpinan etis menjadi fondasi penting untuk kepuasan kerja. Supervisor yang adil dalam distribusi shift, transparan dalam evaluasi kinerja, dan konsisten dalam

menerapkan sistem penghargaan-hukuman menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kepuasan karyawan. Temuan ini mendukung Yasir dan Javed (2024) serta Freire dan Bettencourt (2020), sambil memperluas pemahaman dengan memberikan bukti empiris dari konteks industri manufaktur Indonesia.

Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja (H4)

Keseimbangan kehidupan kerja secara positif dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja dengan koefisien tertinggi ($\beta = 0.437$, $p < 0.001$). Kekuatan pengaruh ini dapat dijelaskan oleh karakteristik responden. Data menunjukkan bahwa 51,95% karyawan sudah menikah dengan tanggung jawab keluarga, dan 31,60% telah bekerja selama 3-4 tahun (periode keluar kritis). Kelompok karyawan ini sangat sensitif terhadap keseimbangan kehidupan kerja karena mereka harus mengelola tuntutan kerja shift dengan kebutuhan keluarga. Dibandingkan dengan kepemimpinan etis ($\beta = 0.334$), keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh 31% lebih kuat terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa bagi pekerja shift di industri manufaktur, faktor keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak yang lebih langsung dan konkret pada kepuasan kerja daripada faktor kepemimpinan. Temuan ini konsisten dengan Ren dan Chadee (2017), Rashmi dan Kataria (2023), serta Gautam et al. (2024).

Kepuasan Kerja dan Niat Keluar (H5)

Kepuasan kerja secara signifikan dan negatif memengaruhi niat keluar ($\beta = -0.186$, $p < 0.001$). Pola data deskriptif menunjukkan bahwa karyawan PT ADN Wood Batang memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi (mean = 4.159) dengan niat keluar yang rendah (mean = 2.076), mengonfirmasi bahwa kepuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan—gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan supervisor dan rekan kerja, serta pengakuan pencapaian—membentuk ikatan emosional yang mengurangi keinginan untuk keluar. Temuan ini konsisten dengan Gautam et al. (2024) dan Yang et al. (2024), sambil memberikan bukti empiris baru untuk pekerja shift di industri manufaktur Indonesia.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja (H6 dan H7)

Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap niat keluar ($\beta = -0.062$, $p = 0.003$) dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat keluar ($\beta = -0.081$, $p = 0.003$). Analisis Variance Accounted For (VAF) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi 13,7% dari total efek kepemimpinan etis terhadap niat keluar, dan 20,1% dari total efek keseimbangan kehidupan kerja terhadap niat keluar. Mediasi yang lebih kuat dari keseimbangan kehidupan kerja dibandingkan kepemimpinan etis menunjukkan bahwa bagi pekerja shift di industri manufaktur, faktor keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak tidak langsung yang lebih substansial terhadap niat keluar melalui kepuasan kerja.

Di PT ADN Wood Batang, mekanisme mediasi dapat diilustrasikan sebagai berikut: Ketika supervisor/mandor menunjukkan integritas dalam distribusi shift dan beban kerja (kepemimpinan etis tinggi), karyawan tidak hanya merasa loyal secara langsung tetapi juga mengalami peningkatan kepuasan terhadap kondisi kerja secara keseluruhan (kepuasan kerja tinggi). Kepuasan ini kemudian memperkuat ikatan emosional dengan organisasi,

yang lebih lanjut mengurangi niat keluar. Demikian pula, karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jam kerja normal dan memiliki waktu yang memadai untuk keluarga mengalami peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mengurangi niat mereka untuk keluar. Temuan ini sejalan dengan Nejadi et al. (2021), Torlak et al. (2020), Ren dan Chadee (2017), serta Gautam et al. (2024), sambil memberikan kontribusi baru dengan mengonfirmasi mekanisme ini secara spesifik dalam konteks pekerja shift di industri manufaktur Indonesia.

Simpulan

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan etis dan keseimbangan kehidupan kerja merupakan faktor penting dalam mengurangi niat keluar karyawan di PT ADN Wood Batang, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Model penelitian menjelaskan 49% variasi kepuasan kerja dan 62,1% variasi niat keluar. Keseimbangan kehidupan kerja terbukti sebagai prediktor terkuat kepuasan kerja ($\beta = 0.437$), sedangkan kepemimpinan etis memiliki efek total terbesar terhadap niat keluar (efek total = -0.452).

Implikasi Praktis

Bagi manajemen PT ADN Wood Batang, prioritas harus mencakup: (1) mengembangkan program keseimbangan kehidupan kerja yang komprehensif, termasuk penjadwalan shift yang lebih fleksibel dan adil, rotasi shift yang mempertimbangkan kebutuhan keluarga karyawan, kebijakan cuti yang lebih akomodatif, dan fasilitas pendukung bagi pekerja shift malam; (2) menerapkan program pelatihan kepemimpinan etis bagi supervisor dan mandor di semua tingkatan, yang mencakup pengambilan keputusan yang adil dan transparan, komunikasi efektif dengan karyawan, dan mekanisme sistematis untuk mendengarkan keluhan karyawan; dan (3) menerapkan survei kepuasan kerja secara berkala untuk memantau tingkat kepuasan karyawan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan: (1) desain cross-sectional hanya menangkap data pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat menangkap perubahan dinamis niat keluar dari waktu ke waktu; (2) penggunaan kuesioner self-report berpotensi memperkenalkan bias metode umum; (3) penelitian dilakukan hanya di satu perusahaan manufaktur furnitur, sehingga generalisasi hasil ke industri atau konteks organisasi lain harus dilakukan dengan hati-hati; dan (4) pengumpulan data dilakukan secara bertahap di berbagai shift berpotensi menyebabkan kelelahan responden, terutama karyawan shift malam, yang dapat memengaruhi kualitas respons kuesioner.

Arah Penelitian Masa Depan

Penelitian masa depan dapat: (1) menggunakan desain longitudinal untuk menangkap perubahan dinamis niat keluar dan faktor-faktor yang memengaruhinya dari waktu ke waktu; (2) menambahkan variabel moderator seperti dukungan organisasi, embeddedness pekerjaan, atau komitmen organisasi untuk memahami kondisi batas ketika pengaruh

kepemimpinan etis dan keseimbangan kehidupan kerja menjadi lebih kuat atau lemah; (3) melakukan penelitian komparatif di beberapa perusahaan manufaktur furnitur untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam mengelola keluar; (4) menggunakan pendekatan mixed-method yang menggabungkan data kuantitatif dari kuesioner dengan data kualitatif dari wawancara mendalam atau diskusi kelompok fokus; dan (5) jika memungkinkan, menjalin kerja sama yang lebih erat dengan perusahaan untuk mendapatkan akses ke data keluar aktual guna analisis yang lebih komprehensif.

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan etis dan keseimbangan kehidupan kerja merupakan determinan penting dalam mengurangi niat keluar karyawan di PT ADN Wood Batang, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja, dengan model menjelaskan 49% variasi kepuasan kerja dan 62,1% variasi niat keluar; keseimbangan kehidupan kerja menjadi prediktor terkuat kepuasan kerja ($\beta=0,437$) sedangkan kepemimpinan etis memiliki efek total terbesar terhadap niat keluar (efek total=-0,452). Implikasi praktisnya, manajemen perlu memprioritaskan: (1) program keseimbangan kehidupan kerja komprehensif (penjadwalan shift fleksibel, rotasi adil, kebijakan cuti akomodatif), (2) pelatihan kepemimpinan etis bagi supervisor (pengambilan keputusan adil, komunikasi efektif), dan (3) survei kepuasan kerja berkala. Penelitian ini memiliki keterbatasan berupa desain cross-sectional, kuesioner self-report, fokus pada satu perusahaan manufaktur, dan potensi kelelahan responden pada shift malam, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, menambahkan variabel moderator (dukungan organisasi, embeddedness, komitmen organisasi), melakukan studi komparatif multi-perusahaan, menggunakan pendekatan mixed-method, serta memperoleh akses data keluar aktual untuk analisis yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable keluar. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382–386. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.382>
- Aman-Ullah, A., Ibrahim, H., Aziz, A., & Mehmood, W. (2024). Balancing is a necessity not leisure: A study on work–life balance witnessing healthcare sector of Pakistan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(1), 127–147. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2020-0338>
- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The relationship between work–life balance and job satisfaction: Moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 240–271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

- Gautam, P. K., Gautam, D. K., & Bhetuwal, R. (2024). Work-life balance, job satisfaction and keluar intentions among nurses. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-4002>
- 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)
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. F. (2013). Organizational commitment and keluar intentions: Impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p79>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Achieving work–life balance. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 224–226. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.224>
- Kissi, E., Ikuabe, M. O., Aigbavboa, C. O., Smith, E. D., & Babon-Ayeng, P. (2023). Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and keluar intention among construction workers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(13), 102–120. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2023-0556>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary keluar. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A., & Seet, P. S. (2021). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: Are they uniquely related to keluar intention? *Social Responsibility Journal*, 17(2), 181–197. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2019-0276>
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2023). The mediating role of work-life balance on the relationship between job resources and job satisfaction: Perspectives from Indian nursing professionals. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1316–1342. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2722>
- Ren, S., & Chadee, D. (2017). Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: The moderating role of guanxi. *Personnel Review*, 46(2), 371–388. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0226>
- Sabatini, A. (2024). The importance of human resource management in achieving competitive advantage. *Journal of Business Management*, 12(3), 45–62.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Seth, M., Sethi, D., Yadav, L. K., & Malik, N. (2022). Is ethical leadership accentuated by perceived justice? Communicating its relationship with organizational citizenship behavior and keluar intention. *Corporate Communications*, 27(4), 705–723. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2021-0095>
- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS ONE*, 15(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>
- Smith, T. D., Mullins-Jaime, C., & Balogun, A. O. (2024). A path analysis study of relationships between long work hours, stress, burnout, job satisfaction and keluar

- intention among mine workers. *International Journal of Workplace Health Management*. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2024-0018>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, keluar intention, and keluar: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Dinç, M. S., & Güngörmüş, A. H. (2020). Effects of ethical leadership, job satisfaction and affective commitment on the keluar intentions of accountants. *Journal of Modelling in Management*, 16(2), 413–440. <https://doi.org/10.1108/JM2-04-2019-0091>
- Yang, Y., Thu Hue, H. M., & Takeda, S. (2024). Keluar intention among Vietnamese millennials in the workplace. *Evidence-Based HRM*, 12(3), 592–610. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2022-0302>
- Yasir, M., & Javed, A. (2024). Ethical leadership, employees' job satisfaction and job stress in the restaurant industry. *Foresight*. <https://doi.org/10.1108/FS-03-2023-0038>