EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.6, No.1, November 2026

Work–Life Balance Dan Turnover Intention: Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Karyawan Gen Z

James Hasiando Hutagalung[1], Sulistiowati[2], Arman Jaya[3], Yulyanti Fahruna[4], Mazayatul Mufrihah
[1,2,3,4,5]Universitas Tanjungpura, Indonesia
E-mail: b1021221211@student.untan.ac.id

Article History:
Received: 12 Agustus 2026
Revised: 30 Oktober 2026
Accepted: 13 November 2026

Keywords: *Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Turnover Intention, Generasi Z*

Abstract: *Generasi Z memiliki karakteristik dan ekspektasi yang berbeda dalam dunia kerja, salah satunya adalah perhatian terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan tersebut dapat meningkatkan turnover intention, sementara kepuasan kerja berpotensi menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work-life balance terhadap turnover intention serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Kota Pontianak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel purposive sampling. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 200 karyawan Generasi Z yang bekerja pada sektor ritel di Kota Pontianak dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh terhadap turnover intention. Selain itu, work-life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention. Hasil pengujian mediasi juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara work-life balance dan turnover intention. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja dapat menjadi strategi penting bagi perusahaan dalam mengurangi kecenderungan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan organisasi.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aspek esensial dalam suatu perusahaan. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia menjadi pondasi dalam membangun dan mengakselerasi pengembangan perusahaan maupun organisasi. Mempertahankan karyawan adalah kepentingan esensial, karena karyawan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi produktivitas dan

perkembangan Perusahaan (Ghani et al., 2022). Era modern menunjukkan pergeseran demografis ketenagakerjaan, di mana Generasi Z yang lahir antara tahun 1997-2012 meningkat jumlahnya dan mulai menjadi kelompok mayoritas di pasar kerja. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh McCrindle Research Pty Ltd, diperkirakan Generasi Z akan menyumbang sepertiga dari angkatan kerja pada tahun 2025. Di Kota Pontianak sendiri, berdasarkan hasil Sensus Penduduk di Kota Pontianak tahun 2024 mencapai ±136.000 jiwa (BPS, 2024). Dominasi Gen Z dalam angkatan kerja membuka peluang signifikan bagi kemajuan perusahaan melalui dorongan inovasi, kreativitas, serta kapasitas adaptasi digital yang mereka miliki (Naim, 2022). Meski menawarkan peluang, realitasnya menampakkan tantangan berupa tingginya turnover intention pada Generasi Z, dengan durasi masa tinggal kerja yang cenderung lebih singkat dibanding generasi terdahulu (Wibowo et al., 2024). Hasil survei menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Generasi Z merasa kurang puas terhadap pekerjaannya dan cenderung berniat berpindah ke perusahaan lain (Pinandito & Savira, 2022). Fenomena tersebut diperkuat dengan dukungan data yang dihimpun Deloitte (2019) yang mana setelah Generasi Z mulai berpartisipasi dalam angkatan kerja, tingkat turnover di Indonesia mencapai 10% dan juga survei Jakpat tahun 2024, di mana sebanyak 69% pekerja Gen Z menyatakan berencana untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Kecenderungan Gen Z mengalami ketidakpuasan dan ketidaknyamanan kerja menempatkan fenomena turnover intention pada generasi ini sebagai isu yang layak mendapat perhatian khusus (Manggala & Siswanto, 2024).

Kecenderungan niat berpindah kerja atau turnover intention oleh karyawan muncul sebagai hambatan strategis pengelolaan sumber daya manusia di tengah komposisi angkatan kerja yang kini didominasi Gen Z. Industri ritel merupakan salah satu sektor dengan tingkat turnover tertinggi, tercatat sekitar 60% (WifiTalents, 2024). Tingkat turnover dianggap tinggi ketika melebihi 10% (Joo et al., 2015). Pada industri ritel, tren turnover menunjukkan kenaikan dari tahun ke tahun. Data Forbes.com (2022) mencatat tingkat turnover sebesar 42% pada 2016, meningkat menjadi 45% pada 2019, dan kembali naik ke 57% pada 2020. Selain itu, data LinkedIn (2022) menunjukkan bahwa industri ritel global mengalami tingkat turnover sebesar 11,4% antara Juli 2021 dan Juni 2022. Kerentanan sektor ritel terhadap masalah turnover karyawan semakin menguat saat mayoritas tenaga kerjanya berasal dari Generasi Z, yakni kelompok dengan kecenderungan turnover intention yang relatif lebih tinggi dibanding generasi terdahulu. Oleh karena itu, identifikasi mendalam atas faktor penentu turnover intention esensial bagi daya tahan dan performa perusahaan di sektor ritel.

Fenomena ini memunculkan urgensi untuk menanggulangi meningkatnya niat berpindah kerja di kalangan Generasi Z, khususnya pada sektor ritel. Dengan tingginya tuntutan akan fleksibilitas, dukungan mental, dan work-life balance, pekerja Gen Z cenderung lebih rentan menghadapi tekanan saat lingkungan kerja menyimpang dari ekspektasi (Nurbaeti et al., 2024). Keunikan mereka sebagai generasi digital, disertai preferensi kuat terhadap work-life balance, menuntut penyesuaian kebijakan dan praktik organisasional (Sidiq & Fetty Poerwita, 2025). Tingkat turnover yang tinggi dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi perusahaan, antara lain hilangnya kapabilitas pengetahuan serta kompetensi karyawan, menurunnya tingkat produktivitas, meningkatnya biaya yang harus dikeluarkan untuk proses rekrutmen dan pelatihan, serta kemungkinan turunnya semangat kerja karyawan yang masih bertahan.

Generasi Z (Gen Z) mulai memasuki angkatan kerja dengan sudut pandang yang baru (Scholz & Rennig, 2019). Generasi Z dikenal sebagai generasi yang memiliki tingkat loyalitas dan retensi yang relatif rendah (Syal et al., 2024). Generasi Z juga dikenal sebagai kelompok yang berpola dinamis, berorientasi pengalaman, dan cenderung eksploratif, karena mereka tidak

ragu berpindah pekerjaan untuk mengeksplorasi beragam posisi, lingkungan, dan budaya kerja (Anh Do et al., 2023). Sejumlah studi mengindikasikan bahwa work-life balance dan kepuasan kerja dapat memengaruhi turnover intention. Berdasarkan penelitian dari (Gautam et al., 2024) work-life balance berpengaruh terhadap turnover intention. Adapun hasil penelitian dari (Dwidienawati et al., 2024) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan Generasi Z.

Meskipun literatur telah luas membahas keterkaitan work–life balance, kepuasan kerja, dan turnover intention, konsistensi temuan empiris masih belum tercapai. Sejumlah penelitian melaporkan bahwa work-life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, seperti temuan (Adriano & Callaghan, 2020) menunjukkan bahwa work-life balance tidak memengaruhi turnover intention secara signifikan. Di samping itu, terdapat studi yang tidak memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, padahal aspek psikologis ini berpotensi memegang peran kunci dalam menjelaskan mekanisme keterkaitan antar variabel tersebut. Sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada wilayah di luar Kota Pontianak, sehingga pemahaman terhadap Generasi Z di sektor ritel Kota Pontianak masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini relevan dan penting untuk menutup kesenjangan tersebut dengan menyajikan bukti empiris baru pada konteks Gen Z di Kota Pontianak.

Studi ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh work-life balance terhadap turnover intention pada generasi Z di Kota Pontianak, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator dalam keterkaitan work-life balance dengan turnover intention. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan memberi kontribusi berupa bukti empiris terkait pengaruh berbagai faktor terhadap turnover intention pada Generasi Z di Kota Pontianak, sehingga dapat menjadi landasan perumusan strategi manajemen SDM yang lebih efektif.

LANDASAN TEORI

Work-Life Balance

Work–life balance adalah derajat keselarasan antara efektivitas dan rasa puas individu pada peran kerja maupun keluarga selaras dengan prioritas peran kehidupannya dalam suatu periode (Greenhaus, 2011). Work-life balance merujuk pada kondisi seimbang dalam pengalokasian energi, keterampilan, dan waktu oleh karyawan agar dapat memenuhi tuntutan peran di ranah kerja sekaligus ranah pribadi (Marques & Berry, 2021). Menurut Yang et al. (2023) Work–life balance dipahami sebagai keadaan keseimbangan antara kewajiban kerja dan ranah kehidupan personal. Pribadi yang mampu mengelola waktunya lebih efisien untuk memenuhi tuntutan dalam kehidupan pribadinya umumnya akan merasakan keseimbangan dan kepuasan dalam menjalani hidupnya. Menurut (Gautam et al., 2024) Work-life balance adalah keadaan optimal yang menghasilkan kepuasan ketika tuntutan profesi dan kebutuhan kehidupan pribadi dikelola tanpa menimbulkan konflik peran yang berarti. Keseimbangan ini terlihat dari pengelolaan alokasi waktu, tingkat keterlibatan, dan tingkat kepuasan yang seimbang pada kewajiban kerja maupun keluarga.

Menurut Greenhaus (2011) work–life balance mencakup tiga dimensi seperti (1) keseimbangan waktu, porsi waktu antara kerja dan keluarga, (2) keseimbangan keterlibatan, alokasi waktu yang proporsional antara karier dan keluarga atau kehidupan pribadi, (3) keseimbangan kepuasan, kepuasan yang relatif setara terhadap peran kerja dan keluarga. Houston (2005) menyatakan bahwa work–life balance tersusun atas tiga dimensi yang saling berhubungan: tuntutan pekerjaan, tuntutan kehidupan rumah atau pribadi, dan kontrol. Adapun beberapa indikator untuk mengukur work-life balance menurut (Haar et al., 2014), mencakup kemampuan

memenuhi tanggung jawab kerja tanpa mengorbankan waktu pribadi, kapasitas mengatur dan mengalokasikan waktu secara seimbang, persepsi individu terhadap keseimbangan waktu yang dicapai, proporsi distribusi energi yang setara antara peran kerja dan nonkerja, tingkat kepuasan atas keseimbangan tersebut, serta kepuasan terhadap pembagian waktu dan energi di kedua ranah.

Kepuasan Kerja

Menurut Armstrong & Taylor (2014) kepuasan kerja adalah kondisi sikap dan perasaan individu pada pekerjaan yang dijalankan. Orientasi sikap yang positif serta dianggap menguntungkan menandakan adanya kepuasan, sedangkan orientasi yang negatif dan merugikan merefleksikan ketidakpuasan. Oleh sebab itu, pemahaman komprehensif mengenai faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja menyediakan dasar bagi organisasi untuk menyusun intervensi yang tepat guna mendorong kepuasan dan produktivitas karyawan (Chordiya et al., 2019). Kepuasan kerja sendiri merefleksikan sikap dan afeksi karyawan terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja, imbalan yang diperoleh, serta penilaian atas capaian kinerja yang dapat termanifestasi sebagai perasaan positif (senang, nyaman) maupun negatif (tidak puas, tidak nyaman) (Ritonga & Sipahutar, 2023).

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama. Pertama, pekerjaan yang menantang secara mental, yaitu pekerjaan yang memungkinkan individu memanfaatkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki serta menyediakan variasi tugas, cenderung lebih merangsang dan mengurangi kejenuhan; sebaliknya, tugas yang sangat monoton memicu kebosanan, sedangkan tuntutan yang berlebihan berisiko menimbulkan frustrasi dan rasa gagal. Kedua, penghargaan yang adil dan sesuai, yang tercermin dalam sistem kompensasi yang transparan, setara dengan beban kerja, kompetensi, dan standar upah yang berlaku, meningkatkan probabilitas tercapainya kepuasan. Ketiga, kondisi kerja yang mendukung, meliputi tata letak ruang, kebersihan, fasilitas pendukung, pengaturan suhu, dan tingkat kebisingan, berkontribusi pada kenyamanan serta kelancaran penyelesaian tugas sehingga terbentuk lingkungan kerja yang kondusif. Keseluruhan faktor tersebut secara simultan membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan (Robbins & Judge, 2024).

Menurut Afandi (2018), kepuasan kerja memengaruhi produktivitas, ketidakhadiran, dan turnover. Kepuasan yang tinggi cenderung meningkatkan kinerja karena imbalan dipersepsikan adil, sedangkan ketidakpuasan sering berkorelasi dengan niat keluar yang menimbulkan biaya bagi organisasi. Absensi tidak selalu mencerminkan ketidakpuasan karena kerap bersifat spontan. Terhadap ketidakpuasan, karyawan umumnya merespons melalui empat pola utama: keluar dari pekerjaan, menyuarakan perbaikan, mengabaikan masalah secara pasif, atau tetap loyal sambil menunggu perubahan.

Penelitian ini mengukur variabel kepuasan kerja dengan indikator yang diadaptasi dari Prayogi dan rekan (2019), mencakup persepsi terhadap tantangan pekerjaan, peluang untuk memaksimalkan kemampuan, kepuasan atas gaji yang diterima beserta kesesuaiannya dengan tanggung jawab, prospek pengembangan karier, dan peran unit atau agen pengembangan kebijakan dalam mendukung kemajuan karyawan. Selain itu, kualitas hubungan dengan atasan, pola pengawasan yang memotivasi, iklim hubungan kerja yang suportif, serta dukungan antar rekan kerja turut dipertimbangkan sebagai aspek yang membentuk tingkat kepuasan kerja.

Turnover Intention

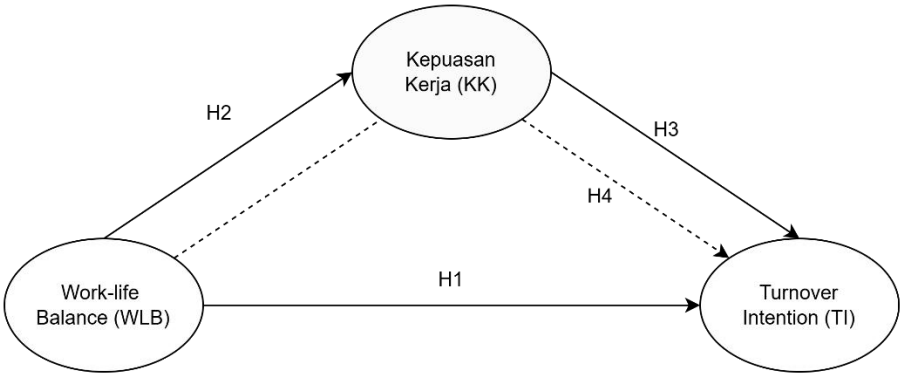
Menurut Mobley (1977) mendefinisikan turnover intention sebagai niat atau kecenderungan individu untuk keluar dari organisasi tempat ia bekerja. Dalam pandangan Robbins dan Judge (2024), niat keluar (turnover intention) merefleksikan kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi, yang antara lain dipicu oleh ketidakpuasan kerja serta

terbatasnya peluang pengembangan karier. Deswarta et al (2021) mendeskripsikan turnover intention sebagai dorongan internal pada pekerja untuk keluar dari perusahaan, yang terpengaruh oleh sejumlah aspek seperti situasi kerja, sistem imbalan, dan variabel lain yang berhubungan dengan pengalaman kerja dalam organisasi.

Tingginya tingkat turnover dapat memberikan dampak merugikan pada perusahaan, seperti kenaikan beban biaya untuk merekrut dan melatih pekerja baru, serta menurunnya efisiensi dan produktivitas organisasi (Yang et al., 2023). Meskipun alasan yang mendasari keputusan setiap individu dapat berbeda-beda, kecenderungan untuk keluar dari organisasi umumnya dipengaruhi oleh kombinasi dinamika internal dan faktor lingkungan, termasuk keadaan kerja dan cara karyawan memaknai serta menilai pekerjaannya (Nasya et al., 2024). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami turnover intention agar dapat menyusun strategi retensi karyawan yang lebih optimal serta menghindari kehilangan tenaga kerja yang bernilai (Long & Perumal, 2014).

Menurut (Novitasari, 2022) niat keluar dipicu oleh kombinasi faktor kompensasi yang dinilai tidak memadai, kurangnya apresiasi kinerja, dan kondisi kerja yang tidak nyaman. Relasi sosial yang buruk di tempat kerja turut memperkuat ketidaknyamanan dan menurunkan kepuasan. Ketidakjelasan tugas serta minimnya pelatihan menghambat pengembangan kompetensi dan mengurangi tantangan pekerjaan yang bermakna. Ketiadaan jalur karier dan peluang promosi yang jelas akhirnya mendorong karyawan mempertimbangkan alternatif pekerjaan di organisasi lain. Variabel turnover intention dalam penelitian ini diukur dengan indikator yang diadaptasi dari Sismawati & Lataruva, (2020), meliputi kecenderungan untuk berhenti dari pekerjaan, munculnya pikiran untuk meninggalkan perusahaan, aktivitas mencari informasi lowongan kerja, pemeriksaan peluang kerja di luar organisasi, dorongan kuat untuk mengundurkan diri, serta pertimbangan mengenai waktu yang tepat untuk melakukan pengunduran diri.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Tingginya Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1: Work-life balance berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

H2: Work life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

H4: Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh work-life balance terhadap turnover intention.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengumpulkan data melalui pendekatan kuantitatif menggunakan survei kuesioner daring yang disusun dengan Google Form. Riset ini mengoperasionalkan tiga tipe variabel: independen (X), dependen (Y), serta intervening/mediasi (Z). Variabel independen dipahami sebagai konstruk yang bertindak sebagai penentu atau yang secara teoretis memiliki potensi memengaruhi konstruk lainnya (Hardani et al., 2020). Pada studi ini, yang berperan sebagai variabel independen adalah Work-Life Balance (WLB). Variabel dependen didefinisikan sebagai konstruk yang menerima dipengaruhi oleh variabel lain (Hardani et al., 2020). Dalam konteks riset ini, variabel tersebut adalah Turnover Intention. Variabel intervening merupakan variabel perantara yang menghubungkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Hardani et al., 2020). Dalam penelitian ini variabel intervening yang digunakan adalah Kepuasan Kerja. Menurut Setiabudhi et al., (2025) indikator reflektif adalah indikator yang mencerminkan atau aspek dari variabel laten, sehingga arah panah pada model berawal dari variabel laten ke indikator. Dalam penelitian ini, Work–Life Balance (WLB), Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention dimodelkan sebagai konstruk reflektif dan setiap konstruk diukur oleh item-item pernyataannya. Setiap indikator variabel diukur menggunakan skala Likert 1 hingga 5, dari Sangat Tidak Setuju sampai Sangat Setuju (Sugiyono, 2023).

Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z, yakni individu kelahiran 1997–2012 yang bekerja di Pontianak. Batasan pendidikan minimal SMA/sederajat ditetapkan karena kuesioner bersifat self administered, diisi secara daring, menggunakan skala Likert, dan memuat konsep seperti work–life balance, kepuasan kerja, dan turnover intention sehingga memerlukan kemampuan literasi dan penalaran yang memadai. Selain itu, di konteks pasar kerja Kota Pontianak, SMA/sederajat merupakan kualifikasi umum memasuki dunia kerja formal, sehingga kriteria ini membantu memastikan responden memiliki pengalaman kerja yang relevan dan jawaban yang lebih valid. Mengingat ukuran populasi yang memenuhi kriteria tidak dapat dipastikan, pemilihan sampel dilakukan secara nonprobabilitas melalui teknik purposive sampling dengan kriteria responden 1) Bekerja di Kota Pontianak; 2) Berusia minimal 18 tahun; 3) Tingkat pendidikan minimal SMA/Sederajat 4) Memiliki pengalaman bekerja minimal 6 bulan. Analisis data diterapkan dengan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.4. Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *inverse square root* yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2022) untuk analisis PLS-SEM. Dengan tingkat signifikansi 5% dan koefisien jalur minimum sebesar 0,20, diperoleh kebutuhan minimum sampel sebanyak 155 responden. Penelitian ini menggunakan 200 responden sehingga telah memenuhi kebutuhan minimum sampel."

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Item	F	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	111	55,5%
	Perempuan	89	44,5%
Usia	18-21 Tahun	95	47,5%
	22-25 Tahun	78	39%

	26-28 Tahun	27	13,5%
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	146	73%
	Perguruan Tinggi	54	27%
Lama Bekerja	6-8 Bulan	70	35%
	9-10 Bulan	55	27,5%
	11-12 Bulan	43	21,5%
	> 12 Bulan	32	16%

Berdasarkan Tabel 1, dari total 200 responden, sebanyak 111 orang (55,5%) berjenis kelamin laki laki, sedangkan 89 orang (44,5%) berjenis kelamin perempuan. Mayoritas responden berusia 18–21 tahun sebanyak 95 orang (47,5%), diikuti oleh responden berusia 22–25 tahun sebanyak 78 orang (39%), dan responden berusia 26–28 tahun sebanyak 27 orang (13,5%). Dari segi pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki pendidikan SMA/Sederajat sebanyak 146 orang (73%), sedangkan 54 orang (27%) memiliki pendidikan Perguruan Tinggi. Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja selama 6–8 bulan sebanyak 70 orang (35%), diikuti oleh responden yang bekerja selama 9–10 bulan sebanyak 55 orang (27,5%), 11–12 bulan sebanyak 43 orang (21,5%), dan lebih dari 12 bulan sebanyak 32 orang (16%).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan telah memenuhi kriteria convergent validity.

Tabel 2. Cronbachs Alpha

Konstruk	Cronbach Alpha
Work-Life Balance (X1)	0.891
Turnover Intention (Y)	0.903
Kepuasan Kerja (Z)	0.933

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha maka nilai dari setiap konstruk dinyatakan relliabel dengan nilai > 0,7. Itu berarti setiap konstruk diterima baik.

Tabel 3. Nilai Composite Reliability

Konstruk	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Work-Life Balance (X1)	0.934	0.943
Turnover Intention (Y)	0.905	0.926
Kepuasan Kerja (Z)	0.892	0.917

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan Composite Reliability maka nilai dari setiap konstruknya dinyatakan reliabel (>0,7). Maka setiap konstruk dinyatakan baik.

Tabel 4. Average Variance Extracted (AVE)

Konstruk	Average variance extracted (AVE)
WLB	0.648
TI	0.675
KK	0.624

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan analisis Average Variance Extracted (AVE), tiap konstruk menunjukan nilai AVE yang baik yaitu lebih dari 0,5. Maka setiap nilai konstruk dinyatakan baik dan dapat diterima.

Koefisien Determinasi (R-Square)

Tabel 5. Nilai Coefisien Determinan (R^2)

	R-square	R-square adjusted
Turnover Intention (Y)	0.516	0.511

Berdasarkan hasil pengujian R-Square diperoleh nilai sebesar 0,516 pada variabel Turnover Intention yang berarti model tersebut memiliki hasil yang kuat karena telah melampaui ambang batas 0,5 dan nilai R-Square Adjusted sebesar 0,511 menunjukkan bahwa sekitar 51,1% variasi Turnover Intention dapat dijelaskan oleh Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja dalam model penelitian ini. Sementara itu, sekitar 48,9% variasi Turnover Intention dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

Uji Hipotesis

Uji Signifikansi Koefisien Jalur (Path Coeffisien)

Tabel 6. Nilai Path Coeffisien

Konstruk	Original Sample (O)	T-statistics (|O/STDEV|)	P-Value
Work-Life Balance (X1) -> Turnover Intention (Y)	-0.366	5.262	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Turnover Intention (Y)	-0.422	5.792	0.000
Work-Life Balance (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.659	5.262	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Berdasarkan hasil evaluasi uji signifikansi koefisien jalur, diperoleh bahwa variabel Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,659. Sementara itu, Work-Life Balance berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,366, dan Kepuasan Kerja juga berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,422. Selanjutnya, berdasarkan nilai T-statistics dan P-values diketahui bahwa seluruh hubungan antar konstruk memiliki pengaruh yang signifikan. Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja memperoleh nilai T-statistics sebesar 5.262 dengan P-values sebesar 0,000. Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention memperoleh nilai T-statistics sebesar 5,262 dengan P-values sebesar 0,000. Adapun pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention memperoleh nilai T-statistics sebesar 5,792 dengan P-values sebesar 0,000.

Uji Mediasi (indirect effect)

Tabel 7. Uji Mediasi (indirect Effect)

	Original Sample (O)	T-Statistics (|O/STDEV|)	P-Value
WLB -> KK -> TI	-0.278	5.516	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian Specific Indirect Effect, diperoleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung (Original Sample) sebesar -0,278. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Work-Life Balance berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian juga menunjukkan nilai T-statistics sebesar 5,516 (>1,96) dan P-values sebesar 0,000 (<0,05), sehingga pengaruh tidak langsung tersebut terbukti signifikan. Oleh karena itu, Kepuasan Kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Work-Life Balance dan Turnover Intention.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik work-life balance yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk memiliki niat meninggalkan pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Greenhaus (2011) yang menyatakan bahwa work-life balance merupakan kondisi ketika individu mampu mencapai keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan tersebut memungkinkan karyawan mengurangi konflik peran, menurunkan tekanan kerja, serta menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gautam et al. (2024), Kamara et al. (2023), Maharani dan Tamara (2024), serta Nasya et al. (2024) yang menemukan bahwa work-life balance berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Artinya, semakin tinggi tingkat work-life balance yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah pula turnover intention yang muncul.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik work-life balance yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Temuan ini sejalan dengan teori Greenhaus (2011) yang menyatakan bahwa work-life balance merupakan kondisi ketika individu mampu mencapai keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara peran pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Ketika keseimbangan tersebut tercapai, karyawan akan lebih mampu menjalankan peran di kedua aspek kehidupannya tanpa mengalami konflik yang berlebihan, sehingga menimbulkan perasaan nyaman, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kamara et al. (2023), Yang et al. (2023), Gautam et al. (2024), Maharani dan Tamara (2024), serta Nasya et al. (2024) yang menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat work-life balance yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan

terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk memiliki niat meninggalkan pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan teori Mobley (1977) yang mendefinisikan turnover intention sebagai kecenderungan atau niat individu untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja. Menurut Mobley (1977), keputusan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi diawali dengan evaluasi terhadap pekerjaan yang dijalaninya. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain akan menurun sehingga kecenderungan untuk keluar dari organisasi juga menjadi lebih rendah. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja menurun, maka kemungkinan munculnya niat untuk meninggalkan organisasi akan semakin besar. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sismawati dan Lataruva (2020), Kamara et al. (2023), Yang et al. (2023), Auliya et al. (2024), Gautam et al. (2024), serta Maharani dan Tamara (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin rendah pula turnover intention yang muncul.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh work-life balance terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z, sehingga hipotesis keempat (H4) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa work-life balance tidak hanya berpengaruh secara langsung dalam menurunkan turnover intention, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin baik work-life balance yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang mereka rasakan, sehingga kecenderungan untuk meninggalkan organisasi menjadi semakin rendah. Temuan ini sejalan dengan teori Greenhaus (2011) yang menyatakan bahwa work-life balance merupakan kondisi keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang ditandai dengan keseimbangan waktu, keterlibatan, serta kepuasan dalam menjalankan kedua peran tersebut. Keseimbangan tersebut mendorong munculnya pengalaman kerja yang lebih positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya, sesuai dengan teori Mobley (1977), karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk mencari alternatif pekerjaan maupun meninggalkan organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana work-life balance dapat menurunkan turnover intention. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kamara et al. (2023), Nasya et al. (2024), serta Sismawati dan Lataruva (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara work-life balance dan turnover intention. Artinya, work-life balance yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya menurunkan turnover intention karyawan.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Semakin baik work-life balance yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z di Kota Pontianak, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan, sehingga kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan menjadi semakin rendah. Kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara work-life balance dan turnover intention, yang menunjukkan bahwa

keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi dalam menekan niat karyawan untuk berpindah kerja. Dengan demikian, perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap penerapan kebijakan yang mendukung work-life balance, seperti pengelolaan beban kerja yang proporsional, fleksibilitas kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan karyawan. Strategi tersebut diharapkan dapat menjadi upaya yang efektif dalam menurunkan turnover intention dan mempertahankan karyawan Generasi Z dalam jangka panjang.

Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z sebagai upaya mengurangi turnover intention. Perusahaan dapat menerapkan fleksibilitas kerja, mengendalikan beban kerja, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta memberikan apresiasi dan peluang pengembangan diri. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain, seperti *organizational commitment*, *job stress*, *work engagement*, dan *perceived organizational support*, serta memperluas karakteristik dan wilayah responden.

DAFTAR REFERENSI

Adriano, J., & Callaghan, C. W. (2020). Work-life balance, job satisfaction and retention: Turnover intentions of professionals in part-time study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *23*(1), 1–12. https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3028

Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Zanafa Publishing.

Anh Do, D., Diem Doan, Q., Khanh Vu, L., Thi Le, T., Minh Tran, N., & Linh Nguyen, G. (2023). Antecedents of turnover intention among Gen z in Vietnam: The mediating role of affective commitment. *Cogent Business and Management*, *10*(3). https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2267811

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE i*. www.koganpage.com

Chordiya, R., Sabharwal, M., & Battaglio, R. P. (2019). Dispositional and organizational sources of job satisfaction: a cross-national study. *Public Management Review*, *21*(8), 1101–1124. https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544274

Deswarta, Masnur, & Mardiansah Adil. (2021). *Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Perawat Rumah Sakit Prima Pekanbaru* (Vol. 14, Issue 2). http://journal.stekom.ac.id/index.php/e-bisnis page58

Dwidienawati, D., Jatmiko, L. A., Dewanti, R. N., & Gandasari, D. (2024). Organization Culture and Employee Experience: Do They Affect Job Satisfaction and Turnover Intention? *WSEAS Transactions on Business and Economics*, *21*, 202–211. https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.18

Gautam, P. K., Gautam, D. K., & Bhetuwal, R. (2024). Work-life balance, job satisfaction and turnover intentions among nurses. *International Journal of Organizational Analysis*. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-4002

Greenhaus, J. (2011). *Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature*. https://www.researchgate.net/publication/259280583

Gupta, A., Tewary, T., & Gopalakrishnan, B. N. (2022). Sustainability in the Gig Economy: Perspectives, Challenges and Opportunities in Industry 4.0. In *Sustainability in the Gig*

Economy: Perspectives, Challenges and Opportunities in Industry 4.0. Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-16-8406-7

Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). *OUTCOMES OF WORK-LIFE BALANCE On JOB SATISFACTION, LIFE SATISFACTION AND MENTAL HEALTH: A STUDY ACROSS SEVEN CULTURES*.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami F., E., Istiqomah R., R., & Fardani A., R. (2020). *METODE PENELITIAN KUALITATIF & KUANTITATIF*. https://www.pustakailmu.co.id

Houston, D. M. (2005). *Work-Life Balance in the 21st Century*.

Joo, B. K. B., Hahn, H. J., & Petersonb, S. L. (2015). Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*, *18*(2), 116–130. https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1026549

Kamara, G. M., Yeşiltaş, M., Jalloh, A. A., & Nwosu, L. C. (2023). Mediating role of job satisfaction in the impact of work-life balance on turnover intentions of hospital nurses: A case study of government hospital in Free town, Sierra Leone. *Science, Engineering and Health Studies*, 23050013. https://doi.org/10.69598/sehs.17.23050013

Manggala, R. K., & Siswanto. (2024). Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap turnover intention pada sumber daya manusia (SDM) generasi Z di Provinsi D.I. Yogyakarta. Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan, 2(2), 1–11. https://doi.org/10.47134/jampk.v2i2.489.

Maharani, A., & Tamara, D. (2024). *SA Journal of Human Resource Management*. https://doi.org/10.4102/sajhrm

Marques, V. C., & Berry, G. R. (2021). Enhancing work-life balance using a resilience framework. *Business and Society Review*, *126*(3), 263–281. https://doi.org/10.1111/basr.12237

Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 62, Issue 2).

Nasya A., Syarifath Tholkha, M., Novandi, D. T., Hardjowikarto, D. A., & Wibowo, S. N. (2024). THE IMPACT OF WORK-LIFE BALANCE AND JOB STRESS ON TURNOVER INTENTION WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR AT REGIONAL PUBLIC COMPANY BERINTAN MARKET CIREBON CITY. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 7, Issue 3).

Novitasari, M. (2022). Outsourcing Turnover Analysis at PT Bank Negara Indonesia's Digital Operational Division. *KnE Social Sciences*. https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10946

Nurbaeti, A., Purnamasari, D. L., & Lestari, N. W. F. A. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT Arteria Daya Mulia. *ECo-Fin*, *6*(3), 623–633. https://doi.org/10.32877/ef.v6i3.1653

Pinandito, I. S., & Savira, A. W. (2022). Peran Empowering Leadership terhadap Intensi Turnover Karyawan Generasi Z di Indonesia. *Gadjah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP)*, *8*(2), 278. https://doi.org/10.22146/gamajpp.76719

Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal*

Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, *20*(1), 39–51. https://doi.org/10.30596/jimb.v20i1.2987

Ritonga, S., & Sipahutar, R. (2023). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT HILON MEDAN*.

Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2024). *Organizational behavior*. Pearson Education, Limited.

Sang Long, C., & Perumal, P. (n.d.). *EXAMINING THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEES' TURNOVER INTENTION*.

Scholz, C., & Rennig, A. (2019). *GENERATIONS Z IN EUROPE*.

Setiabudhi, H., Suwono, Yudi, A. , S., & Karim, S. (2025). *Analisis Data Kuantitatif dengan SmartPLS 4*.

Sidiq, S. A., & Fetty Poerwita, S. (2025). Generation Z in the Workplace : How Work-Life Balance and Job Satisfaction Drive Turnover Intention in Indonesia. In *International Journal of Environmental Sciences* (Vol. 11, Issue 3). https://www.theaspd.com/ijes.php64

Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). KARYAWAN GENERASI Y DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, *9*(3), 1–11. http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr

Sugiyono. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. www.cvalfabeta.com

Wibowo, F., Susilowati, 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

Yang, Y., Hue, H. M., & Takeda, S. (2023). *Turnover intention among Vietnamese millennials in the workplace*.