JURNAL MANAJEMEN SOSIAL EKONOMI (DINAMIKA) VOL 6, No.2, Oktober 2026, pp. 153 - 163
p-ISSN : 2808-8786 [print]
e-ISSN : 2798-1355 [online]
http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamika page 153
DOI : https://doi.org/10.51903/dinamika.v4i2

Pengaruh Lingkungan Kerja & *Work-life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Generasi Z di Kecamatan Kembangan)

Septi Nur Atika[1], Deden Kurniawan[2]
[1]Universitas Budi Luhur
Jl Ciledug Raya, RT10/RW.2, Petukangan Utara, Kec. Pesanggrahan, Kota Jakarta Selatan, e-mail: 2231510674@student.budiluhur.ac.id
[2]Universitas Budi Luhur
Jl Ciledug Raya, RT10/RW.2, Petukangan Utara, Kec. Pesanggrahan, Kota Jakarta Selatan, e-mail: deden.kurniawan@budiluhur.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received 05 September 2026
Recived in revised form 18 September 2026
Accepted 30 September 2026
Available online 30 Oktober 2026

ABSTRACT

Generation Z tends to have shorter working hours than previous generations and places a supportive work environment, work-life balance, and well-being as the main considerations in determining career sustainability. Turnover intention in Generation Z employees is a challenge for organizations because it has the potential to affect the stability of human resources and organizational effectiveness. This study is needed with the aim of analyzing the influence of the work environment and work-life balance on turnover intention through job satisfaction as an intervening variable in Generation Z employees. Primary data was obtained through questionnaire deployment and analyzed using the PLS-SEM method with the help of SmartPLS version 4.1.1.8. The results of the study show that the work environment and work-life balance have a positive and significant effect on job satisfaction. In addition, only the work environment has been shown to have a positive and significant effect on turnover intention, while work-life balance and job satisfaction have no significant effect on turnover intention. The findings of the study confirm that job satisfaction has not played a role as an intervening variable in the relationship between the work environment and work-life balance and turnover intention. Simultaneously, work environment, work-life balance, and job satisfaction have a significant effect on turnover intention.

***Keywords**: Work Environment, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Turnover Intention, Generation Z.*

.

ABSTRAK

Generasi Z cenderung memiliki masa kerja yang lebih singkat dibandingkan generasi sebelumnya serta menempatkan lingkungan kerja yang mendukung, *work-life balance*, dan kesejahteraan sebagai

Received 05 September, 2026; Revised 18 September, 2026; Accepted 30 September, 2026

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

pertimbangan utama dalam menentukan keberlanjutan karier. *Turnover intention* pada karyawan Generasi Z menjadi tantangan bagi organisasi karena berpotensi memengaruhi stabilitas sumber daya manusia dan efektivitas organisasi. Penelitian ini diperlukan dengan tujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan *work-life balance* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Generasi Z. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 130 responden yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode PLS-SEM dengan bantuan SmartPLS versi 4.1.1.8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, hanya lingkungan kerja yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan *work-life balance* dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja belum berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja maupun *work-life balance* dengan *turnover intention*. Secara simultan, lingkungan kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, Generasi Z.

1. PENDAHULUAN

Meningkatnya mobilitas tenaga kerja menjadi tantangan bagi organisasi dalam mempertahankan karyawan, terutama Generasi Z yang dikenal lebih terbuka terhadap peluang karier baru. Kondisi tersebut meningkatkan potensi munculnya turnover intention, yaitu kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi sebelum benar-benar mengajukan pengunduran diri. Apabila tidak dikelola secara efektif, kondisi ini dapat meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunkan produktivitas, serta mengganggu keberlangsungan organisasi. Di DKI Jakarta, dinamika pasar kerja masih tergolong tinggi yang ditunjukkan oleh Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 6,21%, sedangkan Jakarta Barat mencatat TPT sebesar 6,18% pada tahun 2024 (Badan Pusat Statistik, 2025). Kondisi tersebut mencerminkan bahwa mobilitas tenaga kerja di wilayah DKI Jakarta masih relatif tinggi sehingga peluang perpindahan karyawan antarorganisasi tetap terbuka. Fenomena ini semakin relevan karena Generasi Z cenderung memiliki masa kerja yang lebih singkat dibandingkan generasi sebelumnya [1] serta menempatkan lingkungan kerja yang mendukung, *work-life balance*, dan kesejahteraan sebagai pertimbangan utama dalam menentukan keberlanjutan karier [2].

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai fenomena tersebut, dilakukan prasurvei terhadap 39 karyawan Generasi Z yang berdomisili di Kecamatan Kembangan, Jakarta Barat. Hasil prasurvei menunjukkan bahwa 69,2% responden bersedia berpindah kerja apabila memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih baik, sedangkan 43,6% responden menyatakan memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Selain kompensasi, responden juga mengidentifikasi lingkungan kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja sebagai faktor yang memengaruhi keputusan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pembentukan *turnover intention* pada Generasi Z dipengaruhi oleh kombinasi faktor ekonomi serta pengalaman kerja yang diperoleh selama bekerja di dalam organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan bagaimana lingkungan kerja dan *work-life balance* mempengaruhi *turnover intention*, serta sejauh mana kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan tersebut.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang berada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, baik yang berkaitan dengan aspek fisik maupun nonfisik. Aspek tersebut mencakup kondisi tempat kerja, fasilitas, keamanan, hubungan interpersonal, komunikasi, serta suasana kerja yang dirasakan selama menjalankan tugas. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja dipahami sebagai persepsi karyawan Generasi Z terhadap kondisi fisik dan sosial yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Indikator lingkungan kerja yang digunakan mengacu pada Sedarmayanti [3] serta [4], yang meliputi:

1. Lingkungan kerja fisik, yaitu kondisi fisik tempat kerja yang berkaitan dengan kenyamanan dan kelancaran pelaksanaan pekerjaan.
2. Lingkungan kerja nonfisik, yaitu kondisi sosial dan psikologis yang terbentuk melalui interaksi di tempat kerja.
3. Fasilitas kerja, yaitu ketersediaan sarana yang menunjang pelaksanaan tugas.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

4. Hubungan dengan atasan, yaitu kualitas interaksi, komunikasi, dan dukungan yang diberikan pimpinan.
5. Hubungan dengan rekan kerja, yaitu kualitas kerja sama dan interaksi antarpegawai.
6. Keamanan dan kenyamanan kerja, yaitu kondisi yang memberikan rasa aman dan nyaman selama menjalankan pekerjaan.

Work- Life Balance

Work-life balance menggambarkan kemampuan individu dalam mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Konsep ini tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga mencakup keseimbangan keterlibatan dan kepuasan dalam menjalankan kedua peran tersebut. Dalam penelitian ini, *work-life balance* dipahami sebagai kemampuan karyawan Generasi Z dalam mengatur tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga keduanya dapat dijalankan secara seimbang.

Menurut [5], *work-life balance* diukur melalui tiga indikator, yaitu:

1. *Time balance*, yaitu kemampuan membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
2. *Involvement balance*, yaitu keseimbangan keterlibatan psikologis dalam menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi.
3. *Satisfaction balance*, yaitu tingkat keseimbangan kepuasan yang diperoleh dari peran pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan evaluasi atau perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan yang diperoleh melalui penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan. Penilaian tersebut dapat mencakup pekerjaan yang dilakukan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, imbalan, serta kesempatan pengembangan. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dipahami sebagai tingkat perasaan positif karyawan Generasi Z terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja yang mereka jalani.

Indikator kepuasan kerja mengacu pada [6], yang terdiri atas:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu penilaian positif terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan.
2. Kepuasan terhadap atasan, yaitu kepuasan terhadap dukungan, arahan, komunikasi, dan perlakuan pimpinan.
3. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu kepuasan terhadap interaksi dan kerja sama dengan rekan kerja.
4. Kepuasan terhadap promosi, yaitu kepuasan terhadap kesempatan peningkatan jabatan dan pengembangan karier.
5. Kepuasan terhadap gaji atau upah, yaitu penilaian terhadap imbalan finansial yang diterima dari pekerjaan.

Turnover Intention

Meninggalkan organisasi, mencari alternatif pekerjaan, atau mempertimbangkan pengunduran diri sebelum turnover aktual terjadi. Dengan demikian, konsep ini menunjukkan adanya proses pemikiran dan keinginan untuk berpindah kerja yang belum diwujudkan dalam tindakan keluar dari organisasi. Dalam penelitian ini, *turnover intention* merujuk pada kecenderungan karyawan Generasi Z di Kecamatan Kembangan untuk mempertimbangkan keluar, mencari pekerjaan lain, atau berpindah organisasi.

Indikator *turnover intention* mengacu pada [7], yaitu:

1. *Thinking of quitting*, yaitu munculnya pemikiran atau pertimbangan untuk meninggalkan organisasi.
2. *Intention to search*, yaitu keinginan untuk mencari informasi atau alternatif pekerjaan lain.
3. *Intention to quit*, yaitu niat untuk meninggalkan organisasi ketika tersedia kesempatan yang dianggap lebih sesuai.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun *turnover intention* ([8]; [9]; [10]). Namun demikian, hubungan antarvariabel tersebut belum menunjukkan hasil yang konsisten. [11] menemukan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*, sedangkan penelitian lain melaporkan hasil yang berbeda. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja belum sepenuhnya konsisten, sehingga efektivitasnya masih dipengaruhi oleh karakteristik responden maupun konteks penelitian dan memerlukan pengujian empiris lebih lanjut. Selain itu, penelitian yang secara khusus menguji hubungan antara lingkungan kerja, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di Kecamatan Kembangan masih sangat terbatas. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi kesenjangan empiris akibat inkonsistensi temuan penelitian

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

terdahulu, tetapi juga mengisi kesenjangan kontekstual melalui pengujian model pada wilayah perkotaan yang memiliki mobilitas tenaga kerja relatif tinggi.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan *work-life balance* terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Generasi Z di Kecamatan Kembangan, Jakarta Barat. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan memperluas pemahaman mengenai mekanisme terbentuknya *turnover intention* melalui peran mediasi kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z di wilayah perkotaan. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai strategi retensi karyawan Generasi Z, serta menjadi dasar bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, penerapan work-life balance, dan peningkatan kepuasan kerja guna menekan *turnover intention*.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan *work-life balance* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dengan fokus meneliti populasi atau sampel melalui pengambilan sampel acak, penggunaan instrumen pengumpulan data formal serta analisis data bersifat statistik [12]. Hasil dari penelitian ini kemudian diolah untuk menarik simpulan agar rumusan permasalahan dapat terjawab pada penelitian ini secara tepat.

Populasi dan Sampel

Subjek penelitian adalah karyawan Generasi Z yang berdomisili di Kecamatan Kembangan, Jakarta Barat. Responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria: (1) lahir pada tahun 1997–2012, (2) berdomisili di Kecamatan Kembangan, Jakarta Barat, (3) berstatus sebagai karyawan aktif, dan (4) bersedia menjadi responden penelitian. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, yang menghasilkan kebutuhan minimum sebanyak 100 responden. Dari 164 kuesioner yang terkumpul, sebanyak 130 respons memenuhi kriteria sehingga digunakan sebagai sampel penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian merupakan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator pada setiap variabel dan diukur menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap lingkungan kerja, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Data yang diperoleh selanjutnya melalui proses pemeriksaan, pengodean, dan tabulasi sebelum dianalisis

Variabel Penelitian dan Indikator

Variabel penelitian pada dasarnya didefinisikan secara operasional melalui indikator yang diukur menggunakan pernyataan skala Likert. Untuk memperoleh data pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dijalankan penyebaran kuesioner kepada responden. Setiap pernyataan menjadi uraian dari indikator variabel yang dirancang oleh peneliti, dilengkapi skala Likert 1-5 untuk mengidentifikasi data.

Pada studi ini terdiri 3 (tiga) variabel yang digunakan, mencakup 2 (dua) variabel independen serta 1 (satu) variabel dependen.

Tabel 1 Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Lingkungan Kerja (X1)	a. Lingkungan Kerja Fisik b. Lingkungan Kerja Non Fisik c. Fasilitas Kerja d. Hubungan dengan atasan e. Hubungan dengan rekan kerja f. Keamanan dan Kenyamanan Kerja	Skala Ordinal
Work Life Balance (X2)	*a. Time Balance* *b. Involvement Balance* c. *Satisfaction Balance*	Skala Ordinal
Turnover Intention (Y)	*a. Thinking Of Quitting* *b. Intention To Search* c. *Intention To Quit*	Skala Ordinal
Kepuasan Kerja (Z)	a. Kepuasan Terhadap Pekerjaan Itu Sendiri b. Kepuasan Terhadap Atasan c. Kepuasan Terhadap Rekan Kerja d. Kepuasan Terhadap Promosi e. Kepuasan Terhadap Gaji atau Upah	Skala Ordinal

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.8. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) melalui pengujian validitas dan reliabilitas, dilanjutkan dengan evaluasi model struktural (inner model) untuk menilai hubungan antarvariabel dan kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan untuk menganalisis pengaruh langsung, tidak langsung, dan simultan antarvariabel.

4. HASIL PENGUJIAN

1. Uji Validitas

Penelitian ini menganalisis empat variabel, yaitu lingkungan kerja, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

Pengujian Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji *Convergent Validity*

Tabel 2 Uji *Convergent Validity*

	Lingkungan Kerja	*Work-Life Balance*	*Turnover Intention*	Kepuasan Kerja	Keterangan
X1.1	0.837				Valid
X1.10	0.749				Valid
X1.11	0.859				Valid
X1.12	0.761				Valid
X1.2	0.787				Valid
X1.3	0.824				Valid
X1.4	0.784				Valid
X1.5	0.858				Valid
X1.7	0.786				Valid
X1.9	0.829				Valid
X2.1		0.836			Valid
X2.2		0.864			Valid
X2.3		0.861			Valid
X2.4		0.882			Valid
X2.5		0.883			Valid

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

X2.6	0.846			Valid
Y1.1		0.859		Valid
Y1.2		0.849		Valid
Y1.3		0.909		Valid
Y1.4		0.891		Valid
Y1.5		0.846		Valid
Y1.6		0.873		Valid
Z1.1			0.755	Valid
Z1.10			0.792	Valid
Z1.2			0.757	Valid
Z1.3			0.870	Valid
Z1.4			0.797	Valid
Z1.5			0.823	Valid
Z1.6			0.821	Valid
Z1.7			0.818	Valid
Z1.8			0.835	Valid
Z1.9			0.773	Valid

Sumber: SmartPLS versi 4.1.1.8

Berdasarkan Tabel 1, menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap konstruk memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa seluruh indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukur secara memadai sehingga memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Tabel 3 Uji AVE *Convergent Validity*

	***Average Variance Extracted* (AVE)**
Lingkungan Kerja	0.653
Work-Life Balance	0.744
Turnover Intention	0.759
Kepuasan Kerja	0.648

Sumber: SmartPLS versi 4.1.1.8

Merujuk pada Tabel 2, seluruh konstruk terbukti memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) melampaui batas minimal 0,50. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tiap konstruk dapat menjelaskan varians indikatornya dengan baik, sehingga lolos kriteria validitas konvergen dan siap dilanjutkan ke pengujian model struktural.

2. Uji Validitas Diskriminan

Tabel 4 Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	Kepuasan Kerja	**Lingkungan Kerja**	***Turnover Intention***	***Work-Life Balance***
Kepuasan Kerja				
Lingkungan Kerja	0.787			
Turnover Intention	0.329	0.484		
Work-Life Balance	0.798	0.668	0.301	

Sumber: SmartPLS versi 4.1.1.8

Berdasarkan Tabel 3, seluruh nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) berada di bawah ambang batas 0,90, sehingga seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk dapat dibedakan secara empiris dan mampu merepresentasikan konsep yang diukur secara memadai.

3. Uji Reliabilitas

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Tabel 5 Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	***Composite Reliability* (rho_a)**	***Composite Reliability* (rho_c)**	**Keterangan**
Lingkungan Kerja	0.941	0.942	0.949	Reliabel
Work-Life Balance	0.931	0.932	0.946	Reliabel
Turnover Intention	0.937	0.941	0.950	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.939	0.942	0.948	Reliabel

Sumber: SmartPLS versi 4.1.1.8

Berdasarkan Tabel 4, seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria reliabilitas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur setiap konstruk secara andal, sehingga layak digunakan dalam pengujian model struktural.

Uji Model Struktural (Inner Model)

4. Uji *Collinearity*

Tabel 6 Uji *Collinearity* (VIF)

	VIF	**Keterangan**
Kepuasan Kerja -> *Turnover Intention*	3.224	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	1.657	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan Kerja -> *Turnover Intention*	2.313	Tidak terjadi multikolinearitas
Work-Life Balance -> Kepuasan Kerja	1.657	Tidak terjadi multikolinearitas
Work-Life Balance -> *Turnover Intention*	2.367	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: SmartPLS versi 4.1.1.8

Berdasarkan Tabel 5, seluruh hubungan antarvariabel memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 5,00, sehingga tidak terdapat indikasi multikolinearitas dalam model penelitian. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel prediktor mampu memberikan kontribusi secara independen dalam menjelaskan variabel endogen, sehingga model struktural layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

5. Uji *R-Square*

Tabel 7 Uji R-*Square*

	R-square	***Adjusted R-square***	**Keterangan**
Kepuasan Kerja	0.690	0.685	Cukup kuat
Turnover Intention	0.210	0.191	Lemah

Sumber: SmartPLS versi 4.1.1.8

Berdasarkan hasil pengujian, temuan tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan kepuasan kerja, namun masih terbatas dalam menjelaskan *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa niat berpindah kerja pada karyawan Generasi Z merupakan fenomena yang kompleks sehingga dipengaruhi pula oleh berbagai faktor lain di luar model penelitian.

6. Uji *F-Square*

Tabel 8 Uji F-*Square*

	Kepuasan Kerja	***Turnover Intention***
Kepuasan Kerja		0.002
Lingkungan Kerja	0.395	0.134
Work-Life Balance	0.428	0.000

Sumber: SmartPLS versi 4.1.1.8

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji *F-Square* menunjukkan bahwa *work-life balance* dan lingkungan kerja memberikan ukuran efek yang kuat terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, seluruh hubungan yang mengarah pada *turnover intention* menunjukkan ukuran efek yang kecil hingga sangat kecil. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan kepuasan kerja dibandingkan *turnover intention*, sehingga terdapat faktor-faktor lain di luar model penelitian yang berpotensi memengaruhi *turnover intention*.

7. Uji *Q-Square*

Tabel 9 Uji Q-Square

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

	Q^2prediksi
Kepuasan Kerja	0.674
Turnover Intention	0.171

Sumber: SmartPLS versi 4.1.1.8

Berdasarkan Tabel 8, menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif. Selain itu, nilai Q^2 yang lebih tinggi pada kepuasan kerja mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik terhadap kepuasan kerja dibandingkan *turnover intention.*

Pengujian Hipotesis

Tabel 10 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

***Path* Antar Variabel**	***Original Sample* (O)**	***T-statistics* (|O/STDEV|)**	***P-values***	**Keterangan**
Kepuasan Kerja -> *Turnover Intention*	-0.076	0.401	0.688	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.451	5.837	0.000	Signifikan
Lingkungan Kerja -> *Turnover Intention*	0.495	3.359	0.001	Signifikan
***Work-life Balance* -> Kepuasan Kerja**	0.469	5.869	0.000	Signifikan
Work-life Balance* -> *Turnover Intention	0.028	0.180	0.857	Tidak Signifikan

Sumber: SmartPLS versi 4.1.1.8

Tabel 11 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Specific indirect effect	***Original Sample* (O)**	***T-statistics* (|O/STDEV|)**	***P-values***	**Keterangan**
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> *Turnover Intention*	-0.034	0.382	0.703	Tidak Signifikan
Work-life Balance* -> Kepuasan Kerja -> *Turnover Intention	-0.036	0.401	0.688	Tidak Signifikan

Sumber: SmartPLS versi 4.1.1.8

Tabel 22 Uji Hipotesis Pengaruh Simultan

	***Original Sample* (O)**	***T-statistics* (|O/STDEV|)**	***P-values***	**Ket**
Turnover Intention	0.210	2.733	0.006	Diterima

Sumber: SmartPLS versi 4.1.1.8

Berdasarkan Tabel 9, Tabel 10, dan Tabel 11, hasil pengujian hipotesis menunjukkan sebagai berikut.

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,451, *t-statistics* sebesar 5,837, dan *p-value* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Hipotesis 1 diterima, sehingga semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.
2. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,469, *t-statistics* sebesar 5,869, dan *p-value* sebesar 0,000. Dengan demikian, Hipotesis 2 diterima, yang menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja.
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,495, *t-statistics* sebesar 3,359, dan *p-value* sebesar 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Hipotesis 3 diterima, sehingga lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

4. *Work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,028, *t-statistics* sebesar 0,180, dan *p-value* sebesar 0,857. Dengan demikian, Hipotesis 4 ditolak, sehingga *work-life balance* tidak terbukti memengaruhi *turnover intention* secara langsung.
5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai *path coefficient* sebesar -0,076, *t-statistics* sebesar 0,401, dan *p-value* sebesar 0,688. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Hipotesis 5 ditolak, sehingga kepuasan kerja belum terbukti berpengaruh terhadap *turnover intention*.
6. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil *specific indirect effect* menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar -0,034, *t-statistics* sebesar 0,382, dan *p-value* sebesar 0,703. Oleh karena itu, Hipotesis 6 ditolak.
7. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* dengan nilai *path coefficient* sebesar -0,036, *t-statistics* sebesar 0,401, dan *p-value* sebesar 0,688. Dengan demikian, Hipotesis 7 ditolak.
8. Lingkungan kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai R^2 sebesar 0,210, *t-statistics* sebesar 2,733, dan *p-value* sebesar 0,006. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Hipotesis 8 diterima. Ketiga variabel mampu menjelaskan variasi *turnover intention* sebesar 21,0%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Pembahasan

Interpretasi Hasil Penelitian

Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *work-life balance* merupakan determinan utama yang membentuk kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, mampu menciptakan kenyamanan, meningkatkan interaksi kerja yang positif, serta mendukung pelaksanaan pekerjaan secara optimal. Di sisi lain, penerapan *work-life balance* yang baik memungkinkan karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, sehingga mampu meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja.

Dengan demikian, kualitas lingkungan kerja dan *work-life balance* menjadi determinan penting dalam membangun kepuasan kerja, khususnya pada karyawan Generasi Z yang memiliki karakteristik menghargai fleksibilitas kerja, kesejahteraan psikologis, dan kualitas kehidupan kerja.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian ([13], [14], serta [15] yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian [16], [17] , serta [14] yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja, *Work-Life Balance*, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya lingkungan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan *work-life balance* dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keputusan karyawan Generasi Z untuk meninggalkan pekerjaannya tidak semata-mata dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja maupun tingkat kepuasan kerja yang dirasakan tetapi juga oleh kombinasi faktor eksternal dan karakteristik individual dibandingkan persepsi terhadap keseimbangan kehidupan kerja maupun tingkat kepuasan kerja yang dirasakan seperti pengembangan karier, fleksibilitas kerja, peluang memperoleh kompensasi yang lebih kompetitif, serta kesempatan mengembangkan kompetensi pada organisasi lain. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik belum tentu mampu menekan *turnover intention* apabila organisasi belum mampu memenuhi ekspektasi karier Generasi Z.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian [18], [19], [20], serta [21]. Selain itu, hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian [22], [23], [24], [11], serta [25] yang menunjukkan bahwa *work-life balance* maupun kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*.

Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja maupun *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja dan *work-life balance* mampu meningkatkan kepuasan kerja, peningkatan tersebut belum mampu menjelaskan penurunan *turnover intention* secara signifikan.

Tidak signifikannya pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja belum mampu menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan antara lingkungan kerja maupun *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keputusan berpindah kerja pada karyawan Generasi Z lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, seperti peluang pengembangan karier, fleksibilitas kerja, ekspektasi kompensasi, serta kesempatan memperoleh pengalaman kerja baru.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian [25], [11], [26], serta [24]. Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan [13], [9], [16], serta [27]. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepuasan kerja sebagai variabel intervening sangat bergantung pada karakteristik responden, sektor pekerjaan, dan konteks penelitian.

Pengaruh Simultan Model terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Meskipun model penelitian terbukti signifikan secara statistik, kemampuan model dalam menjelaskan *turnover intention* masih relatif terbatas. Hal tersebut mengindikasikan bahwa perilaku *turnover intention* pada karyawan Generasi Z merupakan fenomena yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar variabel yang dianalisis dalam penelitian ini.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SEM-PLS terhadap 130 karyawan Generasi Z di Kecamatan Kembangan, penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sebaliknya, *work-life balance* dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja maupun *work-life balance* terhadap *turnover intention*.

Secara simultan, lingkungan kerja, *work-life balance*, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Namun, nilai R^2 sebesar 0,210 menunjukkan bahwa model hanya mampu menjelaskan 21,0% variasi *turnover intention*, sehingga masih terdapat faktor lain di luar model yang berkontribusi terhadap terbentuknya *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

Berdasarkan temuan penelitian, studi selanjutnya disarankan mengembangkan model konseptual dengan memasukkan variabel lain, seperti kompensasi, peluang pengembangan karier, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, maupun faktor individual. Pengembangan model tersebut diharapkan mampu meningkatkan daya jelas model sekaligus memperkaya bukti empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Populix.Co, "Gen Z Di Dunia Kerja, Benarkah Suka Pindah Kerja?," Info.Populix.Co.

[2] Deloitte, "Gen Z And Millennial Survey," 2025.

[3] Sedarmayanti, "Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia : Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja," *Bandung : Pt Refika Aditama*, 2017, Doi: Https://Perpustakaan.Binadarma.Ac.Id/Opac/Detail-Opac?Id=4138&Utm_Source.

[4] R. D. Firli And M. Kuswinarno, "Peran Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik Rokok," Vol. 1, No. 2, Pp. 88–97, 2024.

[5] J. D. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, "The Relation Between Work–Family Balance And Quality Of Life," *J. Vocat. Behav.*, Vol. 63(3), 510, 2003, Doi: Https://Doi.Org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8.

[6] Y. Firmansyah, S., Mendra, I. W., & Verawati, "Pengaruh Kompensasi, Kemampuan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Coca Cola Amatil Indonesia Bali Di Denpasar," *Jurnal Emas, 2(2)*, Vol. 2, Pp. 209–223, 2021.

[7] W. H. Mobley, "Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover.," *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 62(2), 237, 1977, Doi: Https://Id.Scribd.Com/Document/451903036/Mobley1977-Pdf.

p-ISSN : 2808-8786 e-ISSN : 2798-1355

[8] V. Sanlia And J. A. Turangan, "Organizational Culture, Work Environment, And Self-Efficacy To Gen Z's Job Satisfaction," *International Journal Of Application On Economics And Business*, Vol. 1, No. 4, Pp. 2207–2215, Nov. 2023, Doi: 10.24912/Ijaeb.V1i4.2207-2215.
[9] N. Karolina And M. A. Saryatmo, "Employee Engagement, Work Life Balance, Dan Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z Di Jabodetabek: Peran Mediasi Job Satisfaction," *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan/*, Vol. 8, No. 2, Pp. 306–320, 2024.
[10] I. S. Pradipta *Et Al.*, "How Does Indonesian Chronic Disease Patient Adhere To Their Treatment? A Cross-Sectional Analysis Of 11,408 Subjects," *Patient Preference And Adherence* , Vol. 19, Pp. 173–184, 2025, Doi: 10.2147/Ppa.S503601.
[11] M. Yuliani, Y., & Ekhsan, "Pengaruh Employee Engagement Dan Work-Life Balance Yang Di Mediasi Oleh Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention," *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 8, No. 1, Pp. 31–46, 2024.
[12] S. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D.* Bandung: Alfabeta, 2020.
[13] M. N. Pradiptya, A., Ariefiantoro, T., & Nariswari, "Lingkungan Kerja Dan Turnover Intention : Peran Variabel Mediasi Kepuasan Kerja," Vol. 3, Pp. 1177–1186, 2025.
[14] N. A. Sabid And A. Fitrianingrum, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja (The Influence Of Work Environment And Work-Life Balance On Job Satisfaction)," Vol. 6, No. 2, Pp. 317–335, 2025.
[15] D. J. Pitoyo, W. Prabawati, And P. Handayani, "Pengaruh Work Life Balance Dan Lingkungan Kerjaterhadap Kepuasan Kerja Karyawan," Vol. 9, No. 2, 2022, Doi: 10.21107/Jsmb.V9i2.17794.
[16] Y. I. Nurhidayati, M., & Fajar Dini, "Pengaruh Work-Life Balance Dan Work Stress Terhadap Turnover Intention Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Kontrak Bp Batam," Vol. 6, No. 2, Pp. 79–87, 2023.
[17] W. & Sismawati And E. Lataruva, "Analisis Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Y Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," Vol. 9, Pp. 1–11, 2020.
[18] R. A. Ningrum, R. Sijabat, And D. & Fadjar, "Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Karyawan Generasi Milenial Di Pati)," Vol. 1, No. 3, 2023.
[19] M. A. Aziz, "Terhadap Turnover Intentions Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Selamat Lestari Mandiri Kota Sukabumi) The Effect Of Work Environment And Employee Performance On Turnover Intentions With Work Satisfaction As An Intervening," Vol. 9, Pp. 229–237, 2021.
[20] M. Dardiri And M. & Sulhan, "Pengaruh Fasilitas Kerja , Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Produksi Pt Intim Harmonis Food Sukorejo," Vol. 1, No. 4, 2023.
[21] H. & Hidayati And M. K. Rizalti, "Pengaruh Stress Kerja , Lingkungan Kerja , Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan," Vol. 05, No. 02, Pp. 195–206, 2021, Doi: 10.31575/Jp.V5i2.353.
[22] S. Nurdin And H. Rohaeni, "Jkbm Work-Life Balance Dan Dampaknya Terhadap Intention Work-Life Balance And Its Impact On Turnover Intention In The Millennium : The Mediation Role Of Job Satisfaction," Vol. 6, No. 2, Pp. 121–132, 2020.
[23] P. & Barage And E. Sudarusman, "Pengaruh Work-Life Balance, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Pekerja Generasi Milenial Di Yogyakarta)," Vol. 3, No. 1, Pp. 81–96, 2022.
[24] F. & Permatasari And A. Sugiarto, "The Effect Of Work Life Balance And Organizational Commitment On Turnover Intention With Job Satisfaction As Mediation Variable," Vol. 13, No. 02, Pp. 1181–1197, 2024, Doi: 10.54209/Ekonomi.V13i02.
[25] K. N. Megoranti And R. Kurniawan, Bayu & Sijabat, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Cv Berkah Surya Abadi," Vol. 5, No. 2, Pp. 1400–1412, 2025.
[26] M. H. Tantina, Hakim, L., & Ma'ruf, "Pengaruh Work-Life Balance, Fleksibilitas Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasile," Vol. 09, No. 03, Pp. 1–15, 2025.
[27] A. & Maharani And D. Tamara, "The Occupational Stress And Work-Life Balance On Turnover Intentions With Job Satisfaction As Mediating," Pp. 1–10, 2023.