



**JIMT:**  
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924  
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT>    [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)    +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i5>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh Work Life Balance dan Job Satisfaction terhadap Turnover Intention Melalui Psychological Well-Being pada Karyawan Generasi Z di PT XYZ

Dera Norma Koswara<sup>1</sup>, Nurul Hermina<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Widyatama Pascasarjana, Indonesia, [dera.koswara@widyatama.ac.id](mailto:dera.koswara@widyatama.ac.id)

<sup>2</sup>Universitas Widyatama Pascasarjana, Indonesia, [nurul.hermina@widyatama.ac.id](mailto:nurul.hermina@widyatama.ac.id)

Corresponding Author: [dera.koswara@widyatama.ac.id](mailto:dera.koswara@widyatama.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract:** *This study aims to analyze the effect of work life balance and job satisfaction on turnover intention through psychological well-being among Generation Z employees at PT XYZ. This topic is important considering that Generation Z has high expectations for meaningful work, work flexibility, fair compensation, and a balance between work and personal life. This study uses a quantitative approach with descriptive and verificative objectives. Data were collected through a questionnaire survey of 120 Generation Z employees at the head office of PT. XYZ using purposive sampling technique. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) with a bootstrapping method of 5,000 resampling. The results of the study indicate that work life balance, job satisfaction, and psychological well-being are in the moderate category, while turnover intention is in the high category. Structurally, work life balance and job satisfaction are proven to have a positive and significant effect on psychological well-being. However, only job satisfaction has a direct negative and significant effect on turnover intention. Meanwhile, work life balance and psychological well-being do not show a direct significant effect on turnover intention. In addition, psychological well-being is not proven to be able to mediate the relationship between work life balance and job satisfaction on turnover intention. These findings indicate that job satisfaction is the main factor in reducing turnover intention among Generation Z employees. Therefore, employee retention efforts need to be focused on improving aspects that shape job satisfaction, such as compensation fairness, career development opportunities, supervisor support, and meaningful work experiences in daily activities. This study also provides empirical contributions in strengthening the understanding of dominant factors influencing turnover intention among Generation Z employees, particularly in the context of the financial services sector.*

**Keyword:** *Work Life Balance, Job Satisfaction, Psychological Well-Being, Turnover Intention, Generasi Z*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work life balance* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui *psychological well-being* pada karyawan Generasi Z di PT. XYZ. Topik ini menjadi penting mengingat Generasi Z memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang bermakna, fleksibilitas kerja, imbalan yang adil, serta

keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan deskriptif dan verifikatif. Data dikumpulkan melalui survei kuesioner terhadap 120 karyawan Generasi Z di kantor pusat PT. XYZ dengan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan metode *bootstrapping* sebanyak 5.000 *resampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance*, *job satisfaction*, dan *psychological well-being* berada pada kategori sedang, sedangkan *turnover intention* berada pada kategori tinggi. Secara struktural, *work life balance* dan *job satisfaction* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being*. Namun demikian, hanya *job satisfaction* yang memiliki pengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap *turnover intention*. Sementara itu, *work life balance* dan *psychological well-being* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, *psychological well-being* tidak terbukti mampu memediasi hubungan antara *work life balance* maupun *job satisfaction* terhadap *turnover intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama dalam menurunkan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, upaya retensi karyawan perlu difokuskan pada peningkatan aspek-aspek yang membentuk *job satisfaction*, seperti keadilan kompensasi, peluang pengembangan karier, dukungan atasan, serta pengalaman kerja yang bermakna dalam aktivitas sehari-hari. Penelitian ini juga memberikan kontribusi empiris dalam memperkuat pemahaman mengenai faktor dominan yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, khususnya dalam konteks sektor jasa keuangan.

**Kata Kunci:** *Work Life Balance, Job Satisfaction, Psychological Well-Being, Turnover Intention, Generasi Z*

---

## PENDAHULUAN

Perubahan komposisi tenaga kerja dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan meningkatnya dominasi Generasi Z di berbagai organisasi. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan digital, sangat adaptif terhadap teknologi, serta cenderung menilai pekerjaan tidak hanya dari sisi ekonomi, tetapi juga dari kualitas hidup, fleksibilitas, dan makna jangka panjang. Menurut Schroth (2019), Generasi Z memasuki dunia kerja dengan ekspektasi yang kuat terhadap pekerjaan yang bermakna, mobilitas karier, dan keseimbangan kehidupan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki preferensi yang lebih tinggi terhadap fleksibilitas kerja, *work-life integration*, dan pengalaman kerja yang bermakna dibandingkan generasi sebelumnya (Francis & Hoefel, 2018; Ozkan & Solmaz, 2015; Nguyen et al., 2022). Karakteristik tersebut menciptakan peluang sekaligus tantangan bagi organisasi.

Pada sektor industri pembiayaan dan jasa keuangan, tantangan tersebut menjadi semakin kompleks. Karyawan dihadapkan pada target kinerja yang tinggi, tekanan administratif, serta dinamika operasional yang terus berubah. Dalam kondisi seperti ini, retensi karyawan menjadi isu strategis karena kehilangan karyawan muda tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga berpotensi mengganggu kesinambungan organisasi (Hancock et al., 2013; Hom et al., 2017). Salah satu indikator awal dari fenomena tersebut adalah *turnover intention*, yaitu kecenderungan kognitif karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi sebelum terjadinya pengunduran diri secara aktual (Mobley, 1977; Nguyen et al., 2022). Oleh karena itu, *turnover intention* menjadi indikator penting dalam memahami dinamika retensi karyawan.

Konteks empiris penelitian ini berasal dari PT. XYZ, di mana hasil observasi awal menunjukkan adanya permasalahan retensi pada karyawan Generasi Z. Pra-survei terhadap 30 karyawan menunjukkan bahwa 70% responden pernah memiliki keinginan untuk keluar dari

perusahaan dan 60% pernah mempertimbangkan mencari pekerjaan alternatif. Selain itu, hasil wawancara tertulis mengindikasikan adanya keluhan yang berulang, seperti beban kerja yang tinggi, jadwal kerja yang tidak stabil, ketidakpuasan terhadap kompensasi, serta keterbatasan kejelasan pengembangan karier. Temuan ini menunjukkan bahwa permasalahan retensi karyawan tidak lagi bersifat potensial, tetapi telah menjadi isu organisasi yang nyata.

Dalam menjelaskan fenomena tersebut, terdapat beberapa faktor yang relevan untuk dikaji. Salah satunya adalah *work life balance*, yaitu kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional. Greenhaus dan Allen (2011) menjelaskan bahwa *work life balance* mencakup keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara kedua domain tersebut. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki hubungan signifikan dengan kesejahteraan dan retensi karyawan (Haar et al., 2014; Azeem & Akhtar, 2023). Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu konflik peran serta kelelahan emosional yang pada akhirnya meningkatkan *turnover intention*.

Selain itu, *job satisfaction* juga menjadi faktor penting dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Menurut Spector (1997), kepuasan kerja merupakan evaluasi afektif terhadap berbagai aspek pekerjaan. Studi empiris menunjukkan bahwa *job satisfaction* merupakan prediktor kuat terhadap *turnover intention* (Judge et al., 2020; Kumari & Afroz, 2021). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat.

Namun demikian, hubungan antara kondisi kerja dan *turnover intention* tidak selalu terjadi secara langsung. Kondisi kerja sering kali memengaruhi kondisi psikologis karyawan terlebih dahulu. Oleh karena itu, penelitian ini memasukkan *psychological well-being* sebagai variabel mediasi. Ryff (1989) mendefinisikan *psychological well-being* sebagai kondisi psikologis positif yang mencakup penerimaan diri, relasi positif, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup, dan pertumbuhan pribadi. Penelitian modern juga menegaskan bahwa *psychological well-being* berperan penting dalam membentuk sikap kerja dan perilaku organisasi (Diener et al., 2020; Ryan & Deci, 2017).

Secara konseptual, *work life balance* dan *job satisfaction* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, tetapi juga berpotensi memengaruhi kondisi psikologis karyawan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kondisi emosional yang lebih stabil, sehingga dapat meningkatkan *psychological well-being* (Greenhaus & Allen, 2011; Haar et al., 2014). Demikian pula, tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong munculnya perasaan positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya memperkuat kondisi psikologis individu (Judge et al., 2020).

Selanjutnya, *psychological well-being* diperkirakan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki kondisi psikologis yang baik cenderung lebih mampu menghadapi tekanan kerja serta memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga menurunkan kecenderungan untuk keluar (Ryff, 1989; Diener et al., 2020). Dengan demikian, *psychological well-being* tidak hanya berperan sebagai variabel independen, tetapi juga sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana *work life balance* dan *job satisfaction* dapat memengaruhi *turnover intention* secara tidak langsung.

Berdasarkan uraian fenomena dan landasan teoritis tersebut, diperlukan pengujian empiris untuk memahami hubungan antar variabel dalam konteks Generasi Z. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work life balance* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *psychological well-being* pada karyawan Generasi Z di PT. XYZ. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur mengenai perilaku organisasi, khususnya terkait retensi karyawan Generasi Z, serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

### Hipotesis dan Model Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan hipotesis untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. *Work life balance* yang baik memungkinkan karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga dapat mengurangi stres dan konflik peran yang berpotensi meningkatkan *turnover intention* (Greenhaus & Allen, 2011; Haar et al., 2014). Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention*.

H2: *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention*.

H3: *Work life balance* berpengaruh terhadap *psychological well-being*.

H4: *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *psychological well-being*.

H5: *Psychological well-being* berpengaruh terhadap *turnover intention*.

H6: *Psychological well-being* memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention*.

H7: *Psychological well-being* memediasi pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hipotesis tersebut, model penelitian ini menggambarkan hubungan antara *work life balance* dan *job satisfaction* sebagai variabel independen, *psychological well-being* sebagai variabel mediasi, serta *turnover intention* sebagai variabel dependen (Greenhaus & Allen, 2011; Spector, 1997; Ryff, 1989).

### METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan deskriptif dan verifikatif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi *work life balance*, *job satisfaction*, *psychological well-being*, dan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Pendekatan verifikatif digunakan untuk menguji hubungan kausal antar variabel dalam model penelitian. Objek penelitian adalah karyawan Generasi Z di PT. XYZ pada sektor industri pembiayaan dan jasa keuangan.

Populasi penelitian berjumlah 200 karyawan, dengan sampel sebanyak 120 responden yang dipilih menggunakan teknik *non-probability sampling* melalui pendekatan *purposive sampling*. Kriteria responden meliputi karyawan berusia 21-29 tahun, masih aktif bekerja, dan bersedia mengisi kuesioner. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan *Skala Likert* lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Selain itu, observasi awal, wawancara tertulis, dan telaah pustaka digunakan sebagai data pendukung. Operasionalisasi variabel penelitian disajikan pada Tabel 1.

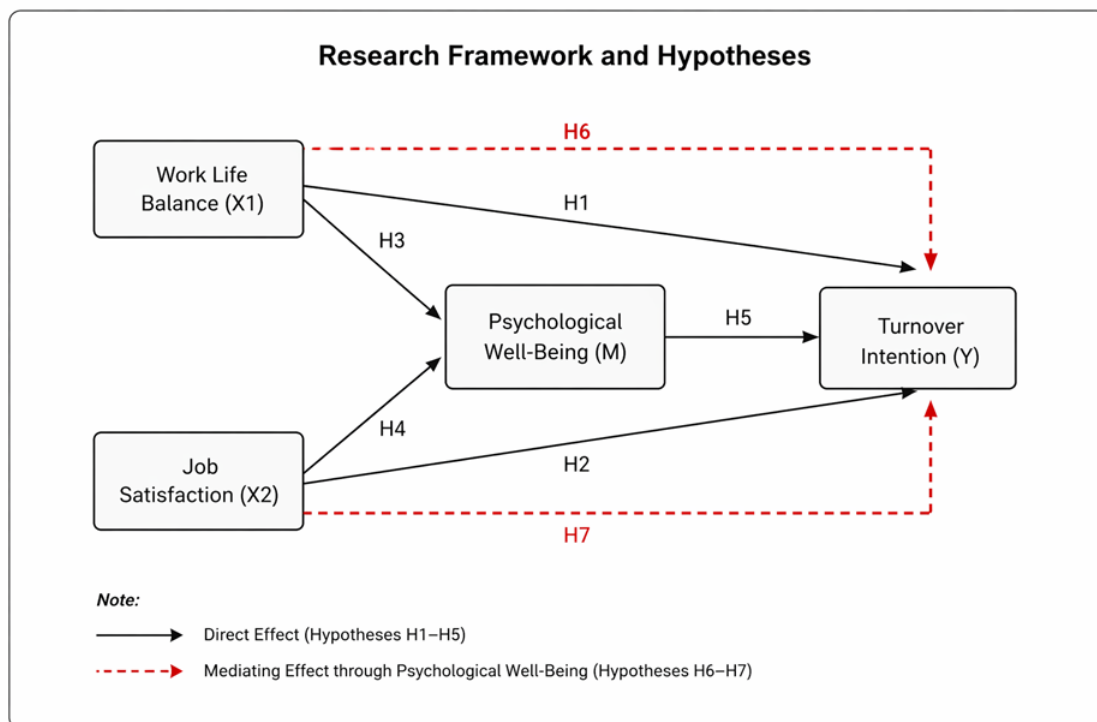
**Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Dimensi utama	Penekanan indikator	Jumlah item	Skala
<i>Work Life Balance</i> (X1)	<i>Time balance, involvement balance, satisfaction balance</i>	Kemampuan mengalokasikan waktu, menjaga batas peran, dan merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	9	Likert 1-5
<i>Job Satisfaction</i> (X2)	Pekerjaan, kompensasi, promosi, supervisi, rekan kerja	Evaluasi positif terhadap isi kerja, imbalan, peluang karier, dukungan atasan, dan relasi kerja	10	Likert 1-5
<i>Psychological Well-Being</i> (M)	<i>Self-acceptance, positive relations, autonomy, environmental mastery, purpose in life, personal growth</i>	Fungsi psikologis, kemampuan adaptasi, keyakinan diri, makna kerja, dan perkembangan pribadi	12	Likert 1-5
Turnover Intention (Y)	<i>Thinking of leaving, intention to search, intention to leave</i>	Kecenderungan kognitif untuk mempertimbangkan, mengeksplorasi,	6	Likert 1-5

Variabel	Dimensi utama	Penekanan indikator	Jumlah item	Skala
		dan merencanakan keluar dari organisasi		

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Metode ini dipilih karena mampu mengestimasi pengaruh langsung dan tidak langsung secara simultan serta sesuai untuk penelitian dengan konstruk laten dan ukuran sampel moderat (Hair et al., 2019; Hair et al., 2022). Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas yang meliputi *loading factor*, *Cronbach's alpha*, *composite reliability*, dan *average variance extracted* (AVE), serta validitas diskriminan berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker*. Selanjutnya, model struktural dievaluasi melalui koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *R-square*, *effect size* (*f-square*), serta uji multikolinearitas melalui nilai *variance inflation factor* (VIF). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan 5.000 *resampling*. Selain itu, uji mediasi dilakukan untuk menganalisis peran *psychological well-being* sebagai variabel *intervening* dalam model penelitian.

Kerangka konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1 yang menggambarkan hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel dalam model penelitian.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

Gambar 1 menunjukkan bahwa *work life balance* dan *job satisfaction* berperan sebagai variabel independen, *psychological well-being* sebagai variabel mediasi, serta *turnover intention* sebagai variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

Penelitian ini melibatkan 120 karyawan Generasi Z di PT. XYZ. Tabel 2 merangkum profil responden. Data menunjukkan bahwa sampel didominasi oleh karyawan perempuan, usia 23-27 tahun, lulusan sarjana, karyawan dengan masa kerja 1-3 tahun, dan berasal dari divisi

pemasaran. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap awal pengembangan karier dan kemungkinan besar sensitif terhadap isu peluang karier, kualitas pengalaman kerja, dan mobilitas kerja.

**Tabel 2. Profil Responden**

Karakteristik	Kategori dominan	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Perempuan	65	54.2
Usia	23-27 tahun	94	78.3
Pendidikan	Sarjana (S1)	106	88.3
Masa kerja	1-3 tahun	74	61.7
Divisi	Pemasaran	68	56.7

Evaluasi deskriptif atas konstruk utama memperlihatkan pola yang cukup jelas. *Work life balance*, *job satisfaction*, dan *psychological well-being* sama-sama berada pada kategori sedang, sedangkan *turnover intention* berada pada kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa meskipun responden tidak memandang kondisi kerja sebagai sesuatu yang sangat buruk, kecenderungan mereka untuk mempertimbangkan meninggalkan perusahaan sudah cukup kuat dan membutuhkan perhatian manajerial.

**Tabel 3. Statistik Deskriptif Konstruk Penelitian**

Variabel	Mean	Capaian (%)	Kategori
Work Life Balance	2.775	55.5	Sedang
Job Satisfaction	2.831	56.6	Sedang
Psychological Well-Being	3.160	63.2	Sedang
Turnover Intention	3.672	73.4	Tinggi

Pada variabel *work life balance*, dimensi tertinggi adalah *satisfaction balance* (2.797), sedangkan yang terendah adalah *involvement balance* (2.744). Hal ini menunjukkan bahwa responden masih mengalami kesulitan menjaga keterlibatan psikologis yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pada *job satisfaction*, dimensi terkuat adalah rekan kerja (2.925), sedangkan yang terlemah adalah pekerjaan itu sendiri (2.783). Temuan ini menunjukkan bahwa relasi sosial di tempat kerja relatif positif, tetapi pengalaman kerja inti masih belum memuaskan yang diharapkan. *Psychological well-being* memperoleh skor tertinggi pada *autonomy* (3.229) dan terendah pada *self-acceptance* (3.029), yang menunjukkan bahwa responden cukup merasa mampu dan mandiri, tetapi belum sepenuhnya stabil dari sisi keyakinan psikologis internal. *Turnover intention* tertinggi terdapat pada *intention to search* (3.750), yang berarti bentuk risiko *turnover* paling kuat terletak pada kecenderungan aktif membandingkan pekerjaan saat ini dengan peluang di luar organisasi.

### Evaluasi Validitas dan Reliabilitas

Kualitas pengukuran diuji melalui validitas dan reliabilitas. Seluruh item kuesioner dinyatakan valid karena setiap *corrected item-total correlation* berada di atas nilai r-tabel 0.179. Reliabilitas juga sangat kuat karena seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0.70. *Work life balance* memiliki nilai 0.933, *job satisfaction* 0.931, *psychological well-being* 0.959, dan *turnover intention* 0.947. Nilai-nilai ini menunjukkan konsistensi internal instrumen yang sangat baik.

Hasil validitas konvergen juga memadai. Seluruh *loading factor* memenuhi ambang minimal, yaitu berada pada rentang 0.719 sampai 0.930. Nilai *composite reliability* seluruh konstruk berada di atas 0.90 dan semua AVE juga melampaui batas minimum 0.50. Dengan demikian, model pengukuran dapat dinilai reliabel dan valid secara konvergen.

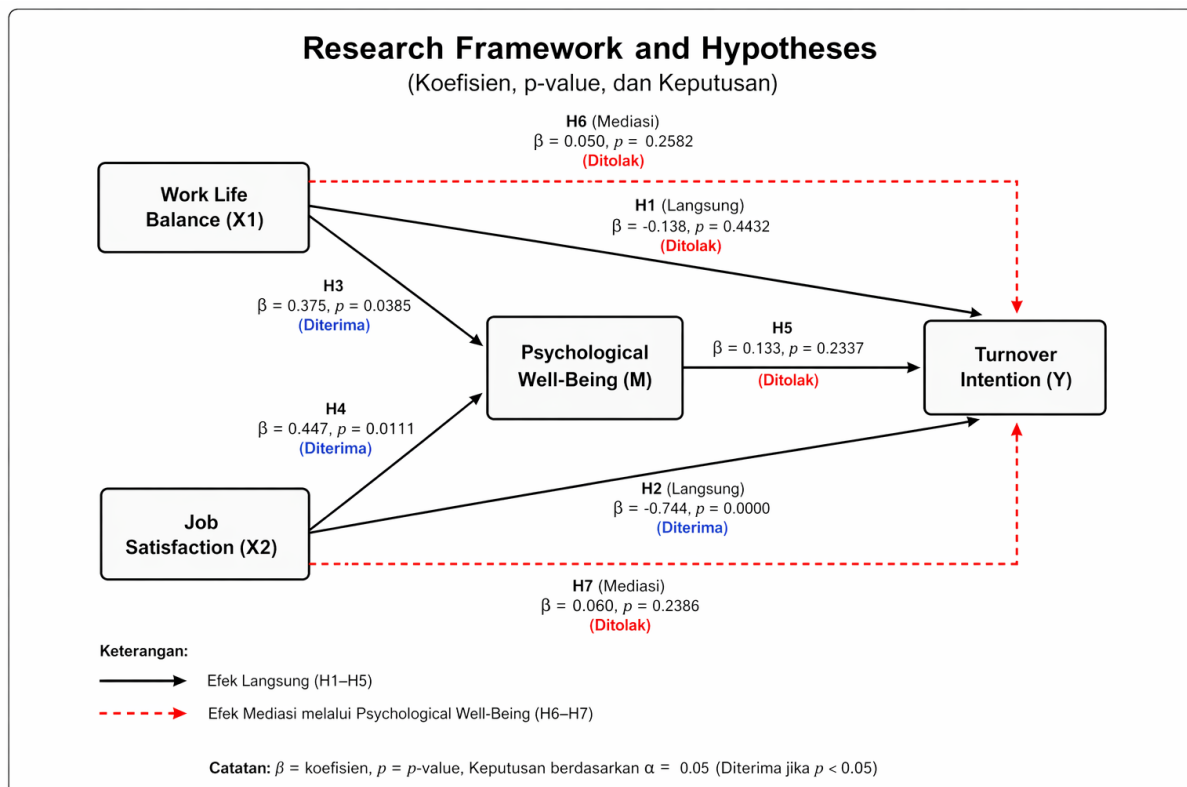
Tabel 4. Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Rentang loading	Keputusan
Work Life Balance	0.933	0.944	0.652	0.719-0.875	Diterima
Job Satisfaction	0.931	0.942	0.618	0.725-0.907	Diterima
Psychological Well-Being	0.959	0.964	0.692	0.734-0.900	Diterima
Turnover Intention	0.947	0.958	0.790	0.857-0.930	Diterima

Namun, validitas diskriminan memberikan catatan metodologis penting. Korelasi antara *work life balance* dan *job satisfaction* adalah 0.949, lebih tinggi daripada akar AVE masing-masing konstruk. Artinya, responden memersepsikan kedua konstruk tersebut sangat berdekatan dalam praktik. Hasil ini tidak membatalkan model, tetapi menunjukkan bahwa interpretasi pengaruh langsung harus dilakukan secara hati-hati karena ada kemungkinan tumpang tindih empiris dan kolinearitas antar kedua prediktor tersebut.

**Evaluasi Model Structural**

Model struktural menunjukkan daya jelaskan yang moderat. Nilai *R-square* untuk *psychological well-being* adalah 0.658, yang berarti 65.8% variasinya dijelaskan oleh *work life balance* dan *job satisfaction*. Nilai *R-square* untuk *turnover intention* adalah 0.597, yang berarti 59.7% variasi *turnover intention* dijelaskan oleh *work life balance*, *job satisfaction*, dan *psychological well-being*. Nilai ini menunjukkan bahwa model cukup informatif dalam menjelaskan persepsi dan niat responden. Gambar 2 menyajikan hasil jalur SEM-PLS berdasarkan model yang diestimasi.



Gambar 2. Hasil Path Diagram Model SEM-PLS

Hasil pengaruh langsung menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* (koefisien = 0.375; p-value = 0.0385). *Job satisfaction* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* (koefisien = 0.447; p-value = 0.0111). Temuan ini menegaskan bahwa baik kondisi

keseimbangan kerja dan kehidupan maupun pengalaman kepuasan kerja sama-sama berkontribusi positif pada kondisi psikologis karyawan Generasi Z.

Terhadap *turnover intention*, hanya *job satisfaction* yang memiliki pengaruh langsung signifikan. Koefisiennya adalah -0.744 dengan p-value 0.0000, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah kecenderungan untuk keluar. Sebaliknya, *work life balance* memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* (koefisien = -0.138; p-value = 0.4432), dan *psychological well-being* memiliki pengaruh positif kecil namun juga tidak signifikan (koefisien = 0.133; p-value = 0.2337). Artinya, dalam model simultan ini, *job satisfaction* merupakan faktor paling menentukan dalam menurunkan *turnover intention*. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* merupakan prediktor utama dalam menurunkan *turnover intention*, khususnya pada kelompok karyawan muda yang cenderung lebih responsif terhadap pengalaman kerja sehari-hari (Judge et al., 2020; Kumari & Afroz, 2021).

**Tabel 5. Evaluasi Model Structural**

Konstruk endogen	R-square	Kategori	Keterangan utama
<i>Psychological Well-Being</i>	0.658	Moderat	Dijelaskan oleh <i>work life balance</i> dan <i>job satisfaction</i>
<i>Turnover Intention</i>	0.597	Moderat	Dijelaskan oleh <i>work life balance</i> , <i>job satisfaction</i> , dan <i>psychological well-being</i>

Hasil *effect size* memperkuat temuan tersebut. Kontribusi *job satisfaction* terhadap *turnover intention* berada pada kategori kecil menuju sedang (*f-square* = 0.129), sedangkan pengaruh *work life balance* dan *psychological well-being* terhadap *turnover intention* tergolong sangat kecil. Diagnostik kolinearitas juga menunjukkan bahwa nilai VIF untuk *work life balance* dan *job satisfaction* melebihi 10 pada submodel struktural, yang menunjukkan bahwa kedua konstruk itu sangat berkaitan secara empiris.

**Tabel 6. Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Pernyataan	Koefisien	p-value	Keputusan
H1	<i>Work Life Balance -&gt; Turnover Intention</i>	-0.138	0.4432	Ditolak
H2	<i>Job Satisfaction -&gt; Turnover Intention</i>	-0.744	0.0000	Diterima
H3	<i>Work Life Balance -&gt; Psychological Well-Being</i>	0.375	0.0385	Diterima
H4	<i>Job Satisfaction -&gt; Psychological Well-Being</i>	0.447	0.0111	Diterima
H5	<i>Psychological Well-Being -&gt; Turnover Intention</i>	0.133	0.2337	Ditolak

### Mediasi dan Analisis Tambahan

Pengujian mediasi dilakukan untuk melihat apakah *psychological well-being* menjadi variabel perantara antara variabel independen dan *turnover intention*. Hasil Sobel test menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *work life balance* terhadap *turnover intention* melalui *psychological well-being* memiliki p-value 0.2582, sedangkan pengaruh tidak langsung *job satisfaction* melalui *psychological well-being* memiliki p-value 0.2386. Kedua nilai tersebut berada di atas 0.05. Dengan demikian, *psychological well-being* tidak memediasi kedua hubungan tersebut. Hasil ini menunjukkan bahwa peran *psychological well-being* sebagai variabel mediasi tidak selalu konsisten, sebagaimana juga ditemukan dalam beberapa studi yang menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja dapat lebih dominan secara langsung dalam memengaruhi *turnover intention* dibandingkan mekanisme psikologis tidak langsung (Diener et al., 2020).

**Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung dan Sobel test**

Jalur mediasi	Pengaruh tidak langsung	Sobel z	p-value	Kesimpulan
<i>Work Life Balance -&gt; Psychological Well-Being -&gt; Turnover Intention</i>	0.050	1.131	0.2582	Tidak terjadi mediasi
<i>Job Satisfaction -&gt; Psychological Well-Being -&gt; Turnover Intention</i>	0.060	1.179	0.2386	Tidak terjadi mediasi

Untuk merumuskan prioritas praktis, penelitian ini juga menggunakan *Importance and Performance Analysis* (IPA). Hasilnya menunjukkan bahwa *job satisfaction* berada pada kuadran prioritas utama karena memiliki nilai *importance* tertinggi (0.684), sementara skor *performance*-nya masih moderat pada 56.6. *Work life balance* berada pada kuadran prioritas rendah, sedangkan *psychological well-being* berada pada kuadran monitor.

**Tabel 8. Importance and performance analysis**

Konstruk	Total effect	Importance	Performance	Kuadran
Work Life Balance	-0.088	0.088	55.5	Prioritas rendah
Job Satisfaction	-0.684	0.684	56.6	Prioritas utama
Psychological Well-Being	0.133	0.133	63.2	Monitor

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa masalah retensi pada karyawan Generasi Z di PT. XYZ terutama dibentuk oleh *job satisfaction*, bukan oleh *work life balance* atau *psychological well-being* semata. *Work life balance* tetap penting karena terbukti meningkatkan *psychological well-being*, namun perannya dalam menurunkan *turnover intention* secara langsung menjadi lemah ketika *job satisfaction* diuji secara simultan. Pola ini dapat dikaitkan dengan sangat kuatnya keterkaitan empiris antara *work life balance* dan *job satisfaction*. Dalam praktiknya, karyawan mungkin menilai beban kerja yang wajar, waktu yang lebih terkendali, dan pengalaman kerja yang memuaskan sebagai satu pengalaman kerja yang terintegrasi. Karena itu, *job satisfaction* menjadi prediktor langsung yang paling dominan terhadap keputusan untuk bertahan atau keluar.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kecenderungan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di PT. XYZ relatif tinggi, meskipun kondisi *work life balance*, *job satisfaction*, dan *psychological well-being* masih berada pada tingkat yang moderat. Model struktural menegaskan bahwa *work life balance* dan *job satisfaction* sama-sama meningkatkan *psychological well-being*. Namun, hanya *job satisfaction* yang memiliki pengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. *Psychological well-being* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan juga tidak memediasi pengaruh *work life balance* maupun *job satisfaction*.

Implikasi manajerial utama dari hasil ini adalah PT. XYZ perlu memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja jika ingin menekan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z. Perbaikan sebaiknya difokuskan pada keadilan kompensasi, peluang promosi, kejelasan pengembangan karier, dukungan atasan, dan kualitas pengalaman kerja sehari-hari. *Work life balance* dan *psychological well-being* tetap perlu dijaga karena keduanya berkontribusi pada fungsi karyawan yang lebih sehat, tetapi dalam konteks ini keduanya lebih tepat dipandang sebagai faktor pendukung daripada pengungkit utama retensi secara langsung. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam memperkuat pemahaman mengenai faktor dominan yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan Generasi Z, khususnya dalam konteks sektor jasa keuangan.

## REFERENSI

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2020). *Work-family conflict and flexible work arrangements: A meta-analysis*. *Journal of Management*, 46(1), 1–30.
- Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2023). *The impact of work-life balance on employee retention*. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 45–60.
- Brough, P., Timms, C., O’Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2020). *Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers*. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 1–15.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). *Revisiting talent management, work-life balance, and retention strategies*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472.
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2020). *Advances in subjective well-being research*. *Nature Human Behaviour*, 4(3), 253–260.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). ‘True Gen’: *Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 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.). Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). *Meta-analytic review of employee turnover*. *Journal of Management*, 39(3), 573–603.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). *Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states*. *Psychological Bulletin*, 143(3), 273–321.
- Judge, T. A., Zhang, S., & Glerum, D. R. (2020). *Job satisfaction and job performance: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1095–1130.
- Kumari, N., & Afroz, N. (2021). *The impact of job satisfaction on turnover intention*. *International Journal of Scientific Research and Management*, 9(1), 1–10.
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., & Li, J. (2018). *Managing employee retention*. *Academy of Management Journal*, 61(1), 1–20.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). *Importance-performance analysis*. *Journal of Marketing*, 41(1), 77–79.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., Harun, H., Rashid, R. A., & Bakar, Z. A. (2020). *Job satisfaction and turnover intention*. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 1–15.
- Mobley, W. H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Nguyen, T. T., Nguyen, N. T., & Nguyen, T. H. (2022). *Factors affecting employee retention among Generation Z*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 123–131.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). *The changing face of employees*. *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483.
- Ryff, C. D. (1989). *Happiness is everything, or is it?* *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Schroth, H. (2019). *Are you ready for Gen Z in the workplace?* *California Management Review*, 61(3), 5–18.

- Sobel, M. E. (1982). *Asymptotic confidence intervals for indirect effects*. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction and turnover intention*. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.