

PERAN JOB SATISFACTION SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH COMPENSATION, JOB STRESS DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP TURNOVER INTENTION

Rizma Restania¹, Rohmini Indah Lestari², Rini Sugiarti³

restaniarizma@gmail.com¹, rohmini@usm.ac.id², rinisugiartipsikologi@usm.ac.id³

Universitas Semarang

Abstrak

Tingginya turnover intention pada generasi Z menjadi tantangan bagi perusahaan karena dapat meningkatkan biaya rekrutmen, pelatihan, dan mengganggu keberlangsungan operasional organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh compensation, job stress, dan work life balance terhadap turnover intention dengan job satisfaction sebagai variabel intervening pada generasi Z mahasiswa Universitas Semarang yang sudah bekerja. Penelitian ini didasarkan pada Social Exchange Theory (SET) yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi terbentuk melalui pertukaran timbal balik yang saling menguntungkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada generasi Z mahasiswa Universitas Semarang yang telah bekerja. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Variabel yang diteliti meliputi compensation, job stress, work life balance, job satisfaction, dan turnover intention. Hasil penelitian menunjukkan bahwa compensation berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction serta berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Job stress tidak berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, tetapi tidak berpengaruh negatif terhadap turnover intention sebagaimana hipotesis yang diajukan. Job satisfaction berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Selain itu, job satisfaction terbukti memediasi secara parsial pengaruh compensation dan work life balance terhadap turnover intention, namun tidak mampu memediasi pengaruh job stress terhadap turnover intention. Temuan ini menunjukkan bahwa compensation merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan job satisfaction dan menurunkan turnover intention pada generasi Z.

Kata Kunci: Compensation, Job Stress, Work Life Balance, Job Satisfaction, Turnover Intention, Generasi Z.

Abstract

High turnover intention among Generation Z employees has become a challenge for organizations because it increases recruitment and training costs while disrupting organizational sustainability. This study aims to analyze the effects of compensation, job stress, and work-life balance on turnover intention, with job satisfaction serving as an intervening variable among working Generation Z students at Universitas Semarang. The study is grounded in Social Exchange Theory (SET), which explains that employee-organization relationships are built upon reciprocal exchanges that create mutual benefits. This research employed a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to working Generation Z students at Universitas Semarang. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 software. The variables examined in this study were compensation, job stress, work-life balance, job satisfaction, and turnover intention. The results indicate that compensation has a positive and significant effect on job satisfaction and a negative and significant effect on turnover intention. Job stress does not significantly affect job satisfaction but has a positive and significant effect on turnover intention. Work-life balance has a positive and significant effect on job satisfaction but does not support the proposed negative relationship with turnover intention. Job satisfaction has a negative and significant effect on turnover intention. Furthermore, job satisfaction partially mediates the relationship between compensation and turnover intention as well as between work-life balance and turnover intention, but it does not mediate the relationship between job stress

and turnover intention. These findings suggest that compensation is the most influential factor in enhancing job satisfaction and reducing turnover intention among Generation Z employees.

Keywords: Compensation, Job Stress, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Turnover Intention, Generation Z.

PENDAHULUAN

Di era industri 5.0 menunjukkan perkembangan dunia kerja semakin kompleks. Pengelolaan Sumber Daya Manusia atau yang sering disebut dengan karyawan membutuhkan pengelolaan yang serius dan tantangan tersendiri. Peran karyawan dalam perusahaan menjadi faktor yang penting. Karyawan diharuskan untuk bisa mempunyai keterampilan yang mumpuni, pengetahuan yang luas serta tekad yang kuat untuk memajukan perusahaan sehingga mampu bersaing dengan kompetitor lainnya. Generasi Z adalah generasi baru dalam angkatan kerja. Generasi ini, yang umumnya lahir antara tahun 1997 hingga 2012 merupakan generasi pertama yang lahir dan dibesarkan di era digital (Taliwuna, 2024). Generasi Z dibagi menjadi 2 yaitu generasi Z yang berstatus pelajar dan generasi Z yang berstatus pekerja. Bekerja adalah suatu kebutuhan dasar bagi semua manusia terutama generasi Z yang sedang di masa produktif. Di tengah tuntutan profesionalisme dan produktivitas, generasi ini cenderung lebih memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work life balance*), tekanan dalam pekerjaan, serta kompensasi yang adil dan transparan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka.

Banyak perusahaan berupaya untuk mengelola sumber daya manusia dengan adanya analisis pekerjaan, perencanaan kebutuhan sumber daya manusia (perencanaan SDM), penarikan calon karyawan (rekrutings), pemilihan karyawan (seleksi), pelatihan dan pengembangan karyawan, pemberian kompensasi karyawan, evaluasi kinerja karyawan. Hal ini bertujuan agar pelaku organisasi atau karyawan dapat meningkatkan kompetensinya. Diperlukan manajemen yang baik dengan tujuannya yang utama dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengelola anggota organisasi perusahaan agar karyawan tetap berada dalam perusahaan. Semakin baik manajemen organisasi di suatu perusahaan maka profitabilitas perusahaan pun juga akan meningkat. Banyak perusahaan yang belum dapat mengelola manajemen organisasinya dengan baik dan berdampak pada banyaknya karyawan yang mengajukan diri untuk resign terutama generasi Z dan akan mencari pekerjaan dari perusahaan lain yang lebih baik daripada perusahaan sebelumnya.

Turnover intention merupakan hasrat seseorang berpindah tempat kerja atau perusahaan lain (Alfarol & Bahwiyanti, 2023). Salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja yang merupakan sikap dan pandangan positif karyawan yang ditunjukkan dengan sikap suka terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerja. Tinggi rendahnya *turnover intention* bisa dipengaruhi oleh tinggi rendahnya kepuasan kerja. Diharapkan tingkat perputaran karyawan atau *turnover* dan tingkat absensi akan berada pada tingkat yang paling rendah, ketika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi (Barage & Sudarusman, 2022). Sementara (Maulidah et al., 2022) mengklaim bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Azmi et al., 2021) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (SET), yang menyatakan bahwa adanya hubungan timbal balik antara individu dan institusi (Blau, 1964). Teori ini mengemukakan bahwa ketika karyawan menerima kompensasi yang sebanding dengan beban kerjanya, merasa dihargai, memiliki jam kerja yang teratur, dan merasakan kepuasan dalam bekerja di perusahaan, maka kemungkinan untuk berpindah kerja akan sangat kecil. Sebaliknya, jika karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai, serta tidak merasakan rasa aman dalam bekerja, maka kecenderungan untuk memiliki niat pindah kerja (*turnover intention*) akan meningkat.

Compensation mengacu pada pembayaran moneter yang diberikan kepada karyawan sebagai kompensasi atas jasa mereka (Wajdi & Nafisa, 2023). Di tempat kerja, perlindungan karyawan adalah apa yang diterima karyawan. Ini mencakup gaji atau upah selain komisi dan insentif atau tunjangan apa pun. Bagi generasi Z yang kini mulai mendominasi angkatan kerja, kompensasi memiliki peran penting karena mereka cenderung lebih kritis dan selektif dalam menilai apakah imbalan yang diterima sebanding dengan usaha, keterampilan, dan waktu yang diberikan. Generasi Z dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap transparansi gaji, sistem penghargaan yang adil, serta fleksibilitas dalam bentuk kompensasi non-finansial seperti tunjangan kesehatan, work-life balance, maupun kesempatan pengembangan karier.

Job stress sebagai rasa tidak nyaman yang dirasakan oleh individu yang kemampuan dan sumber dayanya tidak dapat diatasi dengan tuntutan, peristiwa dan situasi di tempat kerja mereka (Sari, 2024). *Job stress* juga disebabkan karena adanya gejala-gejala fisik yang berlangsung terlalu lama, seperti dalam merespon tantangan dan perubahan dalam kehidupan sehari-hari dimana tubuh bekerja berlebihan sehingga menimbulkan rasa cemas, takut, khawatir dan tegang. Bagi generasi Z, *job stress* menjadi isu yang cukup signifikan. Generasi ini dikenal memiliki harapan tinggi terhadap lingkungan kerja yang sehat, fleksibel, dan mendukung keseimbangan hidup. Namun, di sisi lain, mereka juga menghadapi tantangan berupa beban kerja yang tinggi, target yang ketat, serta tuntutan untuk cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan budaya kerja yang serba cepat. Kondisi tersebut sering membuat generasi Z lebih rentan mengalami stress kerja.

Work life balance atau keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor kunci dalam kehidupan individu yang bekerja (Yuliani & Ekhsan, 2024). Bagi generasi Z, *work life balance* menjadi perhatian utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Generasi ini cenderung menolak pola kerja yang terlalu kaku dan menuntut jam kerja panjang tanpa fleksibilitas, karena mereka lebih menghargai waktu untuk keluarga, hobi, serta pengembangan diri di luar pekerjaan. Ketika perusahaan tidak mampu menyediakan keseimbangan kerja yang memadai, generasi Z berisiko mengalami penurunan kepuasan kerja, stres berlebih, hingga meningkatkan turnover intention. Oleh karena itu, work life balance bukan hanya sekadar kebutuhan individu, tetapi juga tantangan bagi perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja generasi Z yang semakin dominan di dunia kerja.

Job satisfaction atau kepuasan kerja adalah bagaimana individu menjalankan berbagai tugas pekerjaan yang hasilnya tercermin dari perspektif individu terhadap berbagai komponen yang terlibat dalam pekerjaan (Yuliani & Ekhsan, 2024). Tingkat kepuasan kerja juga ditandai dengan tidak adanya konflik antara pekerjaan dan keluarga. Bagi generasi Z, kepuasan kerja memiliki peran penting karena mereka cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup, transparansi kompensasi, serta kesempatan berkembang secara profesional. Generasi ini tidak hanya berorientasi pada stabilitas finansial, tetapi juga pada makna dan pengalaman kerja yang sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka.

Fenomena tersebut dibuktikan dengan adanya survei dari Databoks (2022) kepada generasi Z di seluruh Indonesia, hasilnya sebagai berikut:

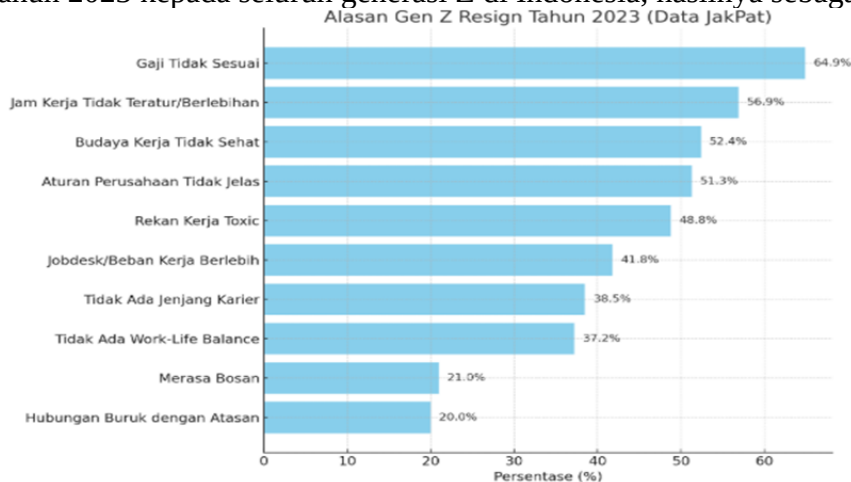


Sumber: Databoks, 2022

Gambar 1. Survei Generasi Z Indonesia Tahun 2022

Pada peringkat pertama alasan utama generasi Z *resign* dari tempat kerjanya adalah kompensasi langsung yang diberikan perusahaan berupa gaji tidak sesuai dengan tugas yang diberikan oleh karyawannya. Kemudian adanya jam kerja tidak teratur, budaya kerja tidak sehat, beban kerja berlebihan hingga tidak ada *work life balance*.

Dari hasil survei yang dilakukan pada tahun 2022 tersebut, Jakpat juga melakukan survei pada tahun 2023 kepada seluruh generasi Z di Indonesia, hasilnya sebagai berikut:



Sumber: JakPat, 2023

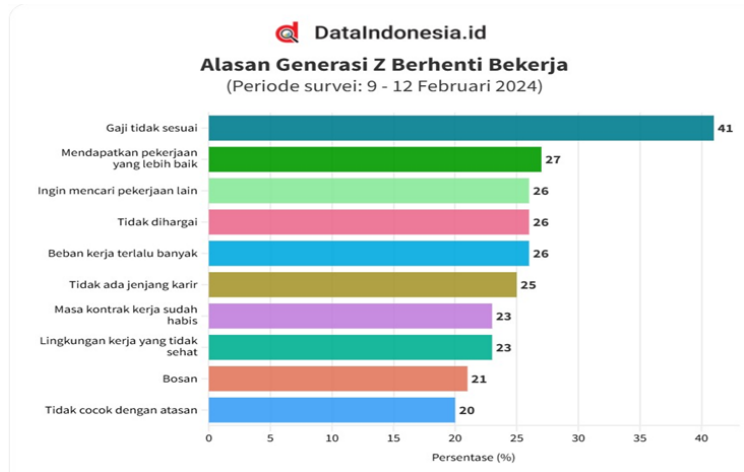
Gambar 2. Survei Generasi Z Indonesia Tahun 2023

Sama halnya dengan tahun sebelumnya, peringkat pertama alasan terbesar generasi Z untuk *resign* dari tempat kerja adalah kompensasi langsung berupa gaji yang diberikan perusahaan tidak sesuai yaitu sebesar 64,9%. Selain itu, alasan yang lainnya adalah jam kerja tidak teratur atau berlebihan, budaya kerja tidak sehat, aturan perusahaan tidak jelas, tidak nyaman dengan rekan kerja, beban kerja berlebihan, tidak ada jenjang karir hingga tidak ada *work life balance*. Kemudian alasan yang paling sedikit pengaruhnya adalah merasa bosan sebesar 21% dan hubungan buruk dengan atasan sebesar 20%. Hal tersebut mendorong karyawan merasa beban pekerjaan yang berat sehingga mengakibatkan stress kerja atau *job stress*.

Hal ini menjadi fenomena yang semakin menarik di Indonesia karena banyaknya anak muda terutama generasi Z yang aktif mencari pekerjaan atau berpindah tempat kerja.

Fenomena ini mencerminkan dinamika baru dalam dunia kerja yang dipengaruhi oleh perubahan nilai, harapan, dan preferensi generasi muda terhadap lingkungan kerja dan keseimbangan kehidupan pribadi.

Pada tahun 2024, DataIndonesia.Id juga melakukan hal yang sama, yaitu survei kepada generasi Z di Indonesia terkait alasan *resign*, survey ini mengungkapkan berbagai alasan utama yang mendorong keinginan untuk pindah tempat kerja atau resign, hasilnya sebagai berikut:



Sumber: DataIndonesia.Id, 2024

Gambar 3. Survei Generasi Z Indonesia Tahun 2024

Dalam survei tersebut sama halnya pada tahun sebelumnya, alasan paling berpengaruh adalah kompensasi langsung berupa gaji tidak sesuai dengan persentase 41%, berkurang dari tahun sebelumnya namun masih dalam peringkat pertama. Kemudian alasan lain adalah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dengan persentase 27%, ingin mencari pekerjaan lain dengan persentase 26% hingga tidak cocok dengan atasan dengan persentase 20%. Penelitian (Sihotang & Sitompul, 2024) menyatakan bahwa Indonesia menjadi negara dengan persentase pekerja yang berencana keluar dari tempat saat ini bekerja (*turnover intention*) paling tinggi nomor 2 setelah India, yaitu 84%. Jika dilihat dari generasinya, generasi Z yang lahir pada tahun 1997 hingga 2012 paling banyak memiliki rencana *resign*, yaitu 76%. Selanjutnya adalah generasi milenial dan generasi X.

Fenomena ini menarik untuk diteliti lebih lanjut, khususnya di Kota Semarang, yang merupakan salah satu kota pusat pertumbuhan ekonomi di Jawa Tengah. Banyaknya karyawan yang mengajukan diri untuk *resign* atau keluar dari tempat saat ini bekerja berakibat pada Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT), yaitu persentase jumlah angkatan kerja yang sedang mencari pekerjaan dan belum mendapatkan pekerjaan terhadap total angkatan kerja. Pengangguran terbuka adalah mereka yang tidak bekerja, sedang mencari pekerjaan, dan tersedia untuk bekerja.

Data dari BPS Kota Semarang (2025) periode Agustus 2022 – Agustus 2024 angka persentase Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) di Kota Semarang sebagai berikut:

Tabel 1 Data BPS Kota Semarang 2025

Status Ketenagakerjaan	Agustus 2022 (Jiwa)	Agustus 2023 (Jiwa)	Agustus 2024 (Jiwa)	Perubahan (Jiwa) (Persen)		Perubahan (Jiwa) (Persen)	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Penduduk usia kerja	1.516.197	1.338.215	1.354.593	-177.982	-11,78	16.378	1,22
Angkatan kerja	1.075.827	929.014	946.618	-146.813	-13,65	17.604	1,89
• Bekerja	994.091	873.358	891.497	-120.733	-12,15	18.139	2,08
• Pengangguran	81.736	55.656	55.121	-26.080	-31,91	-535	-0,96
Bukan Angkatan kerja	440.370	409.201	407.975	-31.169	-7,08	-1.226	-0,30
	Persen	Persen	Persen	Persen Poin		Persen Poin	
Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT)	7,60	5,99	5,82	-1,60		-0,17	
• Laki-Laki	9,91	4,91	-5,00	-5,00		-1,33	
• Perempuan	4,46	7,33	2,87	2,87		1,35	
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK)	70,96	69,42	69,88	-1,54		0,46	
• Laki-Laki	84,03	78,56	-5,47	-5,47		1,36	
• Perempuan	58,59	60,64	2,05	2,05		-0,40	

Sumber: BPS Kota Semarang, 2025

Dari data tersebut menunjukkan bahwa penduduk usia kerja di Kota Semarang mengalami peningkatan sebanyak 16.378 jiwa dari 1.338.215 jiwa pada Agustus 2023 menjadi 1.354.593 jiwa pada Agustus 2024. Sebagian besar penduduk usia kerja, yaitu 69,88% atau 946.618 jiwa merupakan angkatan kerja yang terdiri dari 891.497 penduduk bekerja dan 55.121 orang pengangguran. Persentase Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) mengalami sedikit penurunan yaitu 0,17% dari 5,99% pada tahun 2023 menjadi 5,82% pada tahun 2024. Dalam konteks ini, artinya masih banyak masyarakat Kota Semarang terutama angkatan kerja generasi Z yang merupakan pengangguran terbuka. Menurunnya persentase Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) menunjukkan bahwa ada banyaknya pasar kerja terbuka sehingga mendorong niat pindah kerja (*turnover intention*) pada karyawan generasi Z untuk mencari pekerjaan ataupun perusahaan yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya. Hal ini disebabkan ada beberapa faktor internal perusahaan yang mempengaruhi karyawan generasi Z melakukan niat *resign* atau *turnover intention*, seperti kompensasi, stress kerja, kepuasan kerja, *work life balance*, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

Faktor utama penyebab karyawan mengundurkan diri dari perusahaan adalah *compensation* (Wajdi & Nafisa, 2023). *Compensation* merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan, perusahaan mengharapkan agar *compensation* yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan (Efritiana & Liana, 2022). Dari teori tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin besar *compensation* yang didapat karyawan maka semakin besar juga prestasi kerja yang dihasilkan karyawan. Dalam penelitian (Gani et al., 2022) juga menyebutkan bahwa *compensation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siregar & Maryati, 2021) menyebutkan bahwa *compensation* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Selain *compensation*, *job stress* atau stress kerja juga mempengaruhi karyawan mempunyai niat untuk pindah dari tempat bekerjanya (Wahyuningrum & Khan, 2023). *Job stress* atau stress kerja berpotensi mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi secara fisik maupun mental seseorang (Hamid & Fauzan, 2023). Dengan menimbulkan suatu perasaan tersebut, maka akan berdampak dalam suatu organisasi atau perusahaan yang mempengaruhi terhadap kepuasan kerja hingga keinginan untuk pindah tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningrum & Khan (2023) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara stress kerja terhadap *turnover intention*. Hal yang sama juga dilakukan penelitian oleh (Khairuzahra Putri Nurramadhan, 2023) menyatakan bahwa stress kerja terbukti memainkan peran penting karena berpengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian (Dewi, 2021) menyebutkan bahwa stress kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh (Hamid & Fauzan, 2023) juga menyataka bahwa stress kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Work life balance merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention*. *Work life balance* menggambarkan keseimbangan antara pekerjaan seseorang dengan kehidupan pribadi orang itu sendiri (Novitasari & Dessyarti, 2022). Menurut perspektif karyawan, *work life balance* adalah pilihan untuk mengelola kewajiban pekerjaan dan pribadi serta tanggung jawab keluarga, sedangkan *work life balance* dari perspektif bisnis adalah pilihan perusahaan ketika karyawan berkonsentrasi pada pekerjaan mereka (Novitasari & Dessyarti, 2022). Menurut Nurhidayati & Dini (2022), menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal yang sama dilakukan penelitian oleh (Sihotang & Sitompul, 2024) bahwa *work life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Barage & Sudarusman (2022) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

Perbedaan hasil penelitian tersebut, terangkum dalam tabel 1.2 tentang *research gap*, sebagai berikut:

Tabel 2 Tabel Research Gap

No	Isu GAP	Peneliti	Hasil
1	Pengaruh Compensation terhadap Turnover Intention	(Gani et al., 2022), (Efitriana & Liana, 2022)	Berpengaruh Positif (+)
		(Siregar & Maryati, 2021), (Ariyanti & Suartina, 2021)	Berpengaruh Negatif (-)
		(Wajdi & Nafisa, 2023), (Wati et al., 2023)	Tidak Berpengaruh
2	Pengaruh Job Stress terhadap Turnover Intention	(Wahyuningrum, 2023), (Khairuzahra Putri Nurramadhan, 2023), (Rizky Kurnia Manggala & Siswanto, 2024)	Berpengaruh Positif (+)
		(Dewi, 2021), (Hamid & Fauzan, 2023)	Berpengaruh Negatif (-)
		(Dismas Persada Dewangga Pramudita et al., 2025), (Sari, 2024)	Tidak Berpengaruh
3	Pengaruh Work Life Balance terhadap Turnover Intention	(Muhadi et al., 2022), (Upadianti & Surya, 2025), (Chongfei et al., 2025)	Berpengaruh Positif (+)

No	Isu GAP	Peneliti	Hasil
		(Sihotang & Sitompul, 2024), Nurhidayati, dkk (2023)	Berpengaruh Negatif (-)
		(Novitasari & Dessyarti, 2022), Barage, dkk (2022)	Tidak Berpengaruh

Sumber: Berbagai sumber jurnal

METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2019), pendekatan kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk menyelidiki populasi atau sampel tertentu. Pengumpulan data dilakukan melalui instrumen penelitian, lalu dianalisis secara kuantitatif atau menggunakan statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini menggunakan jenis explanatory research, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan posisi variabel-variabel yang diteliti serta hubungan di antara variabel-variabel tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada subbab ini dijelaskan analisis penelitian yang mengkaji peran job satisfaction sebagai pemediasi pengaruh compensation, job stress, dan work life balance terhadap turnover intention. Sebanyak sepuluh hipotesis telah dirumuskan dan diuji dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) melalui bantuan software SmartPLS versi 4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. Pengaruh Compensation terhadap Job Satisfaction

Hasil penelitian menunjukkan bahwa compensation terhadap job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan. Compensation yang sesuai dengan harapan karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan job satisfaction, karena dapat memberikan pengakuan yang dianggap adil dan memenuhi kebutuhan finansial (Fitri et al., 2025). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan compensation akan diikuti dengan peningkatan job satisfaction karyawan generasi Z. Menurut (Lemin & Muzakki, 2025) Kompensasi tidak saja diberikan dalam bentuk uang, tetapi dapat juga berbentuk Perusahaan harus memberikan kompensasi yang tepat, dimana besar kecilnya kompensasi yang diterima memungkinkannya mempertahankan taraf kehidupan yang wajar dan layak tanpa ketergantungan pemenuhan kebutuhannya pada orang lain. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi menjadi salah satu faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan kerja, khususnya pada karyawan generasi Z. Generasi ini cenderung memiliki orientasi yang kuat terhadap keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima. Ketika perusahaan mampu memberikan kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan beban kerja, karyawan akan merasa dihargai sehingga memunculkan perasaan puas terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan jawaban pertanyaan terbuka oleh responden, kompensasi langsung yang diberikan menjaga motivasi jangka pendek, sedangkan kompensasi tidak langsung yang diberikan seperti jaminan kesehatan, pelatihan, dan lingkungan kerja mendukung loyalitas jangka panjang. Sehingga, menciptakan rasa puas dan percaya diri bagi karyawan generasi Z dalam bekerja di perusahaan tersebut.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (social exchange theory) yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (Indah et al., 2025). Artinya, ketika organisasi memberikan sesuatu yang bernilai dalam hal ini kompensasi yang baik, maka karyawan akan membalasnya dengan sikap dan perilaku positif, salah satunya adalah meningkatnya job satisfaction.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin meningkat kompensasi, maka semakin meningkat pula job

satisfaction karyawan (Ariyanti & Suartina, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh (Saputra et al., 2024; Perdhana, 2023; Susilo & Turangan, 2024) juga menyebutkan bahwa compensation berpengaruh terhadap job satisfaction. Compensation yang baik tidak hanya mencakup aspek finansial seperti gaji dan bonus, tetapi juga non-finansial seperti tunjangan, fleksibilitas kerja, serta fasilitas pendukung lainnya yang relevan dengan kebutuhan generasi Z.

Dengan demikian, perusahaan perlu merancang sistem kompensasi yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga adil dan transparan. Upaya ini penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja, loyalitas, serta keberlangsungan perusahaan.

2. Pengaruh Compensation terhadap Turnover Intention

Hasil analisis menunjukkan bahwa compensation terhadap turnover intention berpengaruh negatif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi compensation yang diberikan perusahaan, maka semakin rendah niat karyawan untuk pindah kerja terutama generasi Z. Penelitian yang dilakukan oleh (Aripah et al., 2025) menyatakan bahwa semakin baik compensation yang diterima, maka tingkat turnover intention akan menurun.

Berdasarkan jawaban pertanyaan terbuka oleh responden, compensation berbasis kinerja seperti bonus atau insentif, fasilitas, pelatihan dan gaji yang jelas terkait hasil kerja, dan adanya asuransi kesehatan akan lebih berpengaruh mendorong produktivitas kerja. Selain itu, adanya keadilan dalam penilaian kinerja, peninjauan serta pembagian tanggung jawab pekerjaan yang baik mampu memberikan rasa aman dan nyaman terhadap karyawan generasi Z.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (social exchange theory), yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (Indah et al., 2025). Ketika organisasi memberikan kompensasi yang layak, karyawan akan membalas dengan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi, termasuk dengan menurunnya niat untuk keluar dari pekerjaan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu determinan utama dalam mengurangi turnover intention. Karyawan yang menyelesaikan tugasnya menerima gaji atau kompensasi yang memadai tidak akan ingin mencari pekerjaan lain karena kompensasi yang cukup mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Siregar & Maryati, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh (Wajdi & Nafisa, 2023; Ariyanti & Suartina, 2021) juga membuktikan adanya pengaruh signifikan antara compensation terhadap turnover intention.

Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan sistem kompensasi yang diberikan kepada karyawan, terutama bagi generasi Z, dengan memastikan bahwa kompensasi tersebut adil, kompetitif, dan sesuai dengan beban kerja serta kontribusi yang diberikan. Strategi ini dapat menjadi langkah efektif dalam menekan tingkat turnover intention dan menjaga keberlangsungan sumber daya manusia dalam organisasi.

3. Pengaruh Job Stress terhadap Job Satisfaction

Hasil penelitian menunjukkan bahwa job stress tidak berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction, dengan nilai koefisien sebesar 0,056, T statistik 0,634 ($<1,96$), dan P value 0,263 ($>0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat stres kerja yang dialami karyawan tidak secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka.

Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan asumsi umum bahwa job stress cenderung menurunkan job satisfaction. Namun, dalam konteks penelitian ini, khususnya pada karyawan generasi Z job stress tampaknya tidak menjadi faktor utama yang menentukan job satisfaction. Hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan generasi Z lebih mandiri dibandingkan generasi sebelumnya, memiliki kemampuan adaptasi yang cukup baik

terhadap tekanan kerja, cenderung lebih fleksibel, terbiasa dengan multitasking terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis (Linggar et al., 2023).

Jika dikaitkan dengan teori pertukaran social (social exchange theory), kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menilai timbal balik yang diberikan organisasi, seperti kompensasi, dukungan, dan work life balance. Selama karyawan merasa bahwa organisasi telah memberikan imbalan yang sepadan, maka tingkat stres yang mereka alami tidak serta-merta menurunkan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil dari pertanyaan terbuka responden, job stress diakibatkan karena faktor beban kerja yang banyak namun kompensasi sesuai dengan beban kerja tersebut. Selain itu, adanya kurang komunikasi dengan teman kerja namun tidak mengurangi kepuasan dalam bekerja.

Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningrum & Khan (2023) yang menyatakan bahwa jika stres kerja yang semakin tinggi akan kian menekan taraf kepuasan kerja. Dampak dari kondisi tersebut yakni dapat menyebabkan keinginan guna berhenti dari pekerjaan. Sementara karyawan yang mendapat kepuasan atas pekerjaan yang dijalankan cenderung menghasilkan kontribusi yang positif pada organisasi dan juga mengindikasikan bahwa terdapat variabel lain yang lebih dominan dalam memengaruhi job satisfaction, seperti compensation dan work life balance, sebagaimana terlihat dalam hasil penelitian sebelumnya. Penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gracia & Lusiana, 2025) menyebutkan bahwa tidak ada pengaruh job stress terhadap job satisfaction. Artinya, meskipun karyawan mengalami job stress, selama mereka merasa kebutuhan finansial terpenuhi dan memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik, tingkat kepuasan kerja tetap dapat terjaga.

Dengan demikian, perusahaan tidak hanya perlu fokus pada pengelolaan job stress, tetapi juga harus memperkuat faktor-faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap job satisfaction. Pendekatan yang komprehensif, seperti pemberian kompensasi yang adil, fleksibilitas kerja, serta dukungan lingkungan kerja yang positif, akan lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

4. Pengaruh Job Stress terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa job stress berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat job stress yang dialami karyawan, maka semakin tinggi pula keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan (turnover intention).

Berdasarkan pertanyaan terbuka oleh responden, beberapa dari mereka pada perusahaan tempatnya bekerja, peran pimpinan cukup bagus dalam menangani adanya job stress yang dialami karyawannya, yaitu dengan memberikan reward, mengadakan gathering dan juga ada evaluasi pekerjaan, sehingga dapat meminimalisir job stress dan menekan tingginya turnover intention. Namun, ada juga yang menyebutkan bahwa tidak adanya evaluasi pekerjaan, tidak ada gathering, dan manajer yang tidak mampu memajemen pekerjaan secara terstruktur, hal ini menyebabkan tingginya turnover intention karyawan terutama generasi Z.

Dikaitkan dengan teori pertukaran sosial (social exchange theory), tingginya job stress dapat mencerminkan adanya ketidakseimbangan dalam hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Ketika karyawan merasa tuntutan pekerjaan terlalu tinggi sementara imbalan atau dukungan yang diterima tidak sepadan, maka mereka cenderung merespons dengan menarik diri dari perusahaan, salah satunya melalui peningkatan turnover intention.

Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan-temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa stres yang terlalu tinggi mengakibatkan peningkatan pada turnover intention sehingga dapat menghambat kemampuan seseorang di lingkungannya sehingga mereka tidak dapat melakukan kegiatan secara maksimal (Wahyuningrum et al., 2023). Penelitian dengan hasil

yang sama juga dilakukan oleh (Khairuzahra Putri Nuramadhania, 2023; Rizky Kurnia Manggala & Siswanto, 2024) juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara job stress terhadap turnover intention.

Dengan demikian, perusahaan perlu memberikan perhatian serius terhadap pengelolaan job stress pada karyawan generasi Z. Upaya yang dapat dilakukan antara lain dengan mengatur beban kerja secara proporsional, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan fleksibilitas kerja, serta menyediakan program manajemen stres. Langkah-langkah tersebut penting untuk menekan tingkat turnover intention dan menjaga keberlangsungan sumber daya manusia dalam organisasi.

5. Pengaruh Work Life Balance terhadap Job Satisfaction

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction. Menurut Khoiro & Frianto, 2024, work life balance yang berada tingkat baik maka akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi, tanggung jawab penuh dalam melakukan suatu pekerjaan, maupun sosial serta memiliki rasa puas terhadap apa yang dimiliki termasuk pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Temuan ini menunjukkan bahwa work life balance merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, khususnya bagi karyawan generasi Z yang cenderung memprioritaskan keseimbangan hidup. Karyawan yang mampu mengatur waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan merasa lebih nyaman, tidak mudah mengalami kelelahan, serta memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil. Kondisi tersebut pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pertanyaan terbuka oleh responden, faktor yang berpengaruh dalam job satisfaction adalah mampu memanajemen waktu yang baik serta adanya dukungan dari pimpinan dan rekan kerja untuk menghargai batas waktu kerja dan waktu pribadi. Jika perusahaan tidak mendukung adanya keseimbangan antara waktu kerja dan waktu pribadi, maka akan tinggi juga ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Jika dikaitkan dengan teori pertukaran sosial (social exchange theory), work life balance dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika perusahaan memberikan fleksibilitas kerja, waktu istirahat yang cukup, serta kebijakan yang mendukung kehidupan pribadi karyawan, maka karyawan akan merespons dengan sikap positif, salah satunya berupa peningkatan kepuasan kerja. Hal ini mencerminkan adanya hubungan timbal balik yang harmonis antara karyawan dan organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ketika karyawan dalam suatu organisasi mampu mencapai keseimbangan dalam kehidupannya, maka akan timbul perasaan puas dan senang dalam bekerja, karena mereka merasa usaha yang telah diberikan kepada perusahaan memberikan hasil yang positif (Azmi et al., 2021; Sihotang & Sitompul, 2024).

Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan kebijakan yang mendukung terciptanya work life balance, seperti fleksibilitas jam kerja, sistem kerja hybrid atau remote, serta pemberian cuti yang memadai. Upaya ini penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

6. Pengaruh Work Life Balance terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Temuan ini bertolak belakang dengan hipotesis yang dirumuskan bahwa hubungan work life balance terhadap turnover intention berpengaruh negatif. Dalam penelitian ini menyatakan hasil yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi

tingkat work life balance justru diikuti dengan meningkatnya turnover intention. Hal ini terjadi karena beberapa karyawan generasi Z lebih menyukai tantangan dalam hidupnya, jika dalam perusahaan terjadi work life balance yang baik, karyawan generasi Z justru akan berniat untuk meninggalkan pekerjaannya yang sekarang demi menciptakan suasana baru bahkan menjadi pengusaha bagi kemampuannya sendiri. Menurut Hafid & Prasetyo, 2017, faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan bukan hanya melibatkan faktor work life balance saja. Turnover intention karyawan yang tinggi atau rendah tidak hanya dilatarbelakangi oleh work life balance saja, Ada faktor lain yang ikut berperan mempengaruhi turnover intention.

Berdasarkan pertanyaan terbuka oleh responden, dalam konteks generasi Z mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap perkembangan diri. Adanya work life balance dianggap sebagai “standar minimum” yang harus ada, bukan sebagai faktor pembeda yang membuat mereka bertahan. Dengan kata lain, meskipun keseimbangan kerja sudah terpenuhi, mereka tetap akan berpindah jika menemukan peluang yang lebih menarik, baik dari segi gaji, jenjang karier, maupun pengalaman kerja.

Penelitian ini jika dikaitkan dengan teori pertukaran sosial (social exchanged theory), idealnya ketika organisasi memberikan dukungan berupa keseimbangan kehidupan kerja yang baik, karyawan akan membalas dengan loyalitas yang lebih tinggi. Namun, dalam konteks penelitian ini, kemungkinan terjadi bahwa work life balance belum cukup kuat untuk menciptakan ikatan emosional dengan organisasi. Artinya, meskipun karyawan merasa memiliki waktu yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka tetap mempertimbangkan faktor lain yang lebih dominan, seperti peluang karier, kompensasi, atau lingkungan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Chongfei et al., 2025), menyatakan bahwa terdapat hubungan work life balance dengan kesejahteraan psikologis dan keterlibatan institusional, mencatat bahwa fleksibilitas, otonomi, dan dukungan organisasi adalah faktor kunci yang memungkinkan keseimbangan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Muhadi et al., 2022) juga menyebutkan bahwa work life balance berpengaruh signifikan terhadap turnover intention.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa work life balance saja tidak cukup untuk menekan turnover intention. Perusahaan perlu mengombinasikannya dengan faktor lain seperti kompensasi yang kompetitif, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang suportif. Pendekatan yang lebih komprehensif diperlukan agar karyawan tidak hanya merasa seimbang dalam hidupnya, tetapi juga memiliki alasan kuat untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

7. Pengaruh Job Satisfaction terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa job satisfaction berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja akan mendorong meningkatnya turnover intention. Menurut Nurshabrina & Utami, 2025, job satisfaction mencerminkan sikap dan perasaan individu terhadap pekerjaannya, mencakup aspek seperti kompensasi, kesempatan promosi, supervisi, hubungan antar rekan kerja, prosedur kerja, dan komunikasi organisasi. Ketidakpuasan terhadap aspek-aspek tersebut dapat memicu munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan ditempat lain yang dianggap lebih memuaskan.

Berdasarkan pertanyaan terbuka oleh responden, aspek dari pekerjaan yang mempengaruhi job satisfaction adalah penghargaan atas hasil kerja, lingkungan kerja yang suportif, serta peluang untuk belajar dan berkembang. Dalam konteks generasi Z, hal ini sangat relevan karena generasi ini cenderung lebih selektif dalam memilih pekerjaan yang

dapat memberikan kepuasan, baik secara finansial maupun non-finansial. Mereka tidak hanya mencari penghasilan, tetapi juga pengalaman kerja yang bermakna, lingkungan kerja yang nyaman, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Ketika aspek-aspek tersebut terpenuhi, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat dan keinginan untuk keluar dari perusahaan akan menurun.

Temuan ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya dari segi kompensasi, lingkungan kerja, maupun hubungan dengan atasan, mereka akan merespons dengan sikap positif seperti loyalitas dan keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa individu cenderung lebih puas jika kinerjanya dihargai dan diapresiasi oleh perusahaannya selain menumbuhkan motivasi, penghargaan juga akan membuat karyawan merasa bahwa kinerjanya dibutuhkan. Sebaliknya pula jika perusahaan kurang menghargai akan menyebabkan karyawan kurang puas dan memilih untuk meninggalkan perusahaan (Sihotang & Sitompul, 2024). Penelitian dengan hasil yang sama juga dilakukan oleh (Bagau et al., 2023; Adillah, 2024; Muh et al., 2023) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention*.

Dengan demikian, perusahaan perlu terus meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui berbagai strategi, seperti pemberian kompensasi yang adil, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan peluang pengembangan karier, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis. Upaya ini penting untuk mengurangi *turnover intention* dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dalam jangka panjang.

8. Pengaruh Compensation terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *compensation* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* dinyatakan signifikan. Selain itu, pengaruh langsung *compensation* terhadap *turnover intention* juga terbukti signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara *compensation* dan *turnover intention*. Menurut (Aripah et al., 2025) tingginya tingkat *turnover intention* karyawan memengaruhi peran mediasi *job satisfaction*, yang menguatkan bahwa *job satisfaction* bertindak sebagai variabel mediasi antara remuneration dan intensi keluar.

Berdasarkan pertanyaan terbuka oleh responden, mereka menyebutkan bahwa gaji yang adil sesuai standar dan kontribusi, dukungan dari pemimpin, manajemen pekerjaan yang baik akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan, sehingga dapat menurunkan *turnover intention*. Pada penelitian (Ariyanti & Suartina, 2021) menyebutkan bahwa, pemeliharaan karyawan saat ini sangatlah penting dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan memperhatikan *compensation* dan memotivasi karyawan agar *job satisfaction* karyawan meningkat dan tingkat *turnover intention* dapat diperkecil.

Jika dikaitkan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), kompensasi merupakan bentuk kontribusi organisasi kepada karyawan yang akan dibalas dengan sikap positif. Dalam hal ini, kompensasi yang baik meningkatkan *job satisfaction* sebagai respons awal, yang kemudian berdampak pada penurunan *turnover intention* sebagai respons lanjutan. Hubungan ini menunjukkan adanya mekanisme pertukaran yang berlapis, di mana kepuasan kerja menjadi jembatan penting dalam memperkuat efek *compensation* terhadap perilaku karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Anwar et al., 2023; Fitri et al., 2025; Marpuah et al., 2024) juga menyebutkan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *compensation* terhadap *turnover intention*.

Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan tidak hanya besaran *compensation* yang diberikan, tetapi juga bagaimana *compensation* tersebut mampu meningkatkan *job*

satisfaction karyawan. Strategi yang dapat dilakukan antara lain dengan memastikan keadilan compensation, transparansi sistem penggajian, serta pemberian penghargaan yang sesuai dengan kinerja. Pendekatan ini akan lebih efektif dalam menekan turnover intention karena bekerja melalui dua jalur sekaligus, yaitu secara langsung dan melalui peningkatan job satisfaction.

9. Pengaruh Job Stress terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung job stress terhadap turnover intention melalui job satisfaction dinyatakan tidak signifikan. Selain itu, pengaruh langsung job stress terhadap job satisfaction juga tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa job satisfaction tidak mampu memediasi (no mediation) hubungan antara job stress dan turnover intention. Menurut Wicaksana et al (2024) meskipun terdapat berbagai alasan logis untuk berhenti, adanya timbal balik yang memadai membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan bernilai dan tidak membebani mereka, baik dari segi beban kerja, gaji, maupun faktor-faktor lainnya.

Temuan ini mengindikasikan bahwa job stress tidak memengaruhi turnover intention melalui peningkatan atau penurunan kepuasan kerja. Dengan kata lain, meskipun karyawan mengalami job stress, kondisi tersebut tidak secara langsung memengaruhi tingkat job satisfaction mereka, sehingga tidak membentuk jalur mediasi menuju turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara job stress dan turnover intention cenderung bersifat langsung, bukan melalui variabel perantara berupa job satisfaction.

Berdasarkan pertanyaan terbuka oleh responden, mereka berpendapat bahwa walaupun dalam perusahaan terdapat job satisfaction, namun ada faktor lain yang membuat job stress meningkat, antara lain pimpinan tidak begitu bijak dalam menangani masalah, manajer tidak mampu memanajemen pekerjaan dengan baik. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wahyuningrum et al., 2023) menyatakan bahwa meskipun kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap turnover intention, namun kondisi tersebut tidak berperan dalam meningkatkan turnover intention secara signifikan, tanpa adanya kepuasan kerjapun, stres kerja tetap mampu menghasilkan pengaruh negatif terhadap turnover intention.

Selain itu, dalam teori pertukaran sosial (social exchange theory), tidak terjadinya mediasi ini dapat disebabkan karena karyawan tidak mengaitkan stres kerja sebagai bagian dari evaluasi kepuasan terhadap organisasi. Karyawan mungkin memandang stres sebagai konsekuensi alami dari pekerjaan, bukan sebagai faktor yang menentukan kepuasan kerja. Oleh karena itu, meskipun stres meningkat, hal tersebut tidak selalu menurunkan kepuasan kerja, namun tetap dapat mendorong keinginan untuk keluar. Penelitian yang dilakukan oleh (Saputro, 2024; Wiastuti et al., 2023) juga menyebutkan bahwa job satisfaction tidak memediasi pengaruh job stress terhadap turnover intention.

Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan bahwa pengelolaan stres kerja tetap penting, meskipun tidak memengaruhi kepuasan kerja secara langsung. Upaya seperti pengaturan beban kerja, pemberian dukungan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat tetap diperlukan untuk menekan turnover intention, karena stres kerja terbukti dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara langsung tanpa melalui mekanisme kepuasan kerja.

10. Pengaruh Work Life Balance terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung work life balance terhadap turnover intention melalui job satisfaction dinyatakan signifikan. Selain itu, pengaruh langsung work life balance terhadap turnover intention juga terbukti signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa job satisfaction berperan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation) dalam hubungan antara work life balance dan turnover intention. Berdasarkan penelitian dari (Friska & Sandroto, 2025) perusahaan diharapkan untuk dapat meningkatkan tingkat job satisfaction karyawan melalui memberikan

fleksibilitas dalam pekerjaan, mengurangi tingkat stres yang dirasakan karyawan juga menciptakan lingkungan kantor yang positif dan kondusif. Dengan memperhatikan job satisfaction yang dirasakan karyawan, Perusahaan diharapkan dapat menekan tingginya angka turnover intention.

Berdasarkan pertanyaan terbuka oleh responden, diketahui bahwa sebagian besar karyawan merasa kebijakan work life balance yang diberikan perusahaan seperti fleksibilitas waktu kerja, izin pribadi, dan pembagian waktu yang lebih seimbang mampu membuat mereka merasa lebih nyaman dan tidak terbebani dalam menjalankan pekerjaan. Kondisi ini mendorong munculnya perasaan puas terhadap pekerjaan karena karyawan dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Didukung oleh penelitian (Sihotang & Sitompul, 2024) menyatakan bahwa work life balance akan meningkatkan tingkat job satisfaction, sementara job satisfaction akan menurunkan tingkat turnover intention. Keseimbangan dari segi waktu, keterlibatan akan menciptakan perasaan aman dan tenang dalam melakukan pekerjaan. Perasaan ini akan meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan sehingga karyawan tidak memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Azmi et al., 2021) menyebutkan bahwa job satisfaction memediasi pengaruh work life balance terhadap turnover intention

Jika dikaitkan dengan teori pertukaran sosial (social exchange theory), work life balance dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika organisasi memberikan fleksibilitas dan perhatian terhadap keseimbangan hidup karyawan, maka karyawan akan merespons dengan sikap positif, seperti meningkatnya kepuasan kerja dan menurunnya turnover intention. Dalam hal ini, job satisfaction berperan sebagai salah satu faktor utama di perusahaan, yang kemudian berdampak pada perilaku lanjutan berupa keinginan untuk tetap bertahan.

Meskipun pada hasil sebelumnya work life balance memiliki pengaruh positif terhadap turnover intention, keberadaan job satisfaction sebagai mediator justru menunjukkan arah pengaruh yang negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa secara langsung work life balance belum tentu menurunkan turnover intention, namun melalui peningkatan job satisfaction, pengaruh tersebut menjadi lebih efektif dalam menekan keinginan karyawan untuk keluar.

Dengan demikian, perusahaan perlu tidak hanya fokus pada penerapan kebijakan work life balance, tetapi juga memastikan bahwa kebijakan tersebut benar-benar mampu meningkatkan job satisfaction karyawan. Upaya seperti fleksibilitas kerja, dukungan terhadap kehidupan pribadi, serta lingkungan kerja yang nyaman perlu diintegrasikan dengan strategi peningkatan kepuasan kerja agar dapat secara optimal menurunkan turnover intention.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis penelitian tentang peran job satisfaction sebagai pemediasi pengaruh compensation, job stress dan work life balance terhadap turnover intention pada generasi Z mahasiswa Universitas Semarang yang sudah bekerja dengan jumlah 100 responden, maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel compensation menjadi variabel yang paling berpengaruh dibandingkan variabel lainnya terhadap job satisfaction, terbukti memberikan hasil pengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik compensation yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi tingkat job satisfaction karyawan. Dari penelitian ini dapat diartikan bahwa karyawan sangat memperhatikan pemberian gaji, insentif, tunjangan, maupun bentuk penghargaan lainnya dalam menilai kepuasan kerja mereka. Dengan adanya sistem compensation yang adil dan sesuai, karyawan akan merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan sehingga mampu meningkatkan rasa puas dalam bekerja.

Variabel job stress merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap turnover intention, terbukti memberikan hasil pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat job stress yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sehingga dapat diartikan bahwa tekanan pekerjaan, beban kerja yang berlebihan, tuntutan pekerjaan, serta kondisi kerja yang menimbulkan stres menjadi faktor utama yang mendorong munculnya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan pengelolaan stres kerja agar karyawan dapat bekerja dengan lebih nyaman, produktif, dan memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan perusahaan.

Variabel job satisfaction tidak mampu memediasi pengaruh job stress terhadap turnover intention. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung (indirect effect) job stress terhadap turnover intention melalui job satisfaction tidak signifikan, sehingga job satisfaction tidak dapat menjadi variabel perantara dalam hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat job stress yang dialami karyawan secara langsung mempengaruhi munculnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan tanpa harus melalui perubahan tingkat job satisfaction terlebih dahulu. Dengan demikian, semakin tinggi job stress yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula turnover intention yang muncul, meskipun tingkat job satisfaction karyawan tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Implikasi Teoritis

Dalam penelitian ini berpacu pada teori pertukaran sosial (social exchanged theory), implikasi teoritis yang didapat dari penelitian ini yaitu beberapa variabel sejalan dengan teori pertukaran sosial (social exchanged theory) dan ada yang tidak sejalan. Hipotesis yang sejalan dengan teori seperti variabel compensation terhadap job satisfaction dan turnover intention, variabel job stress terhadap turnover intention, variabel job satisfaction terhadap turnover intention, variabel work life balance terhadap job satisfaction memiliki hubungan timbal balik dari perusahaan kepada karyawan generasi Z. Karyawan yang merasa dihargai secara finansial, diterima dan diperlakukan adil sesuai kontribusi pekerjaannya maka akan memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan merasa puas dan dapat menurunkan tingkat turnover intention. Sebaliknya, jika karyawan tidak diperlakukan secara adil maka akan mengalami job stress yang kemudian dapat meningkatkan turnover intention.

Hipotesis yang tidak sejalan dengan teori pertukaran sosial (social exchanged theory), yaitu variabel job stress terhadap job satisfaction dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh yang signifikan, dalam perspektif teori pertukaran sosial (social exchanged theory) kondisi ini mengindikasikan bahwa job stress tidak selalu menjadi dasar utama dalam evaluasi timbal balik karyawan generasi Z terhadap perusahaan. Generasi Z dapat merasakan job satisfaction meskipun mengalami job stress, kemungkinan besar adanya faktor lain yang dapat meningkatkan job satisfaction.

Selain itu, variabel work life balance terhadap turnover intention juga tidak sejalan dengan teori pertukaran sosial (social exchanged theory). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi work life balance justru diikuti dengan meningkatnya turnover intention, temuan ini mengindikasikan bahwa tidak semua bentuk pertukaran menghasilkan respon loyalitas, generasi Z tetap mencari peluang lain meskipun work life balance terpenuhi karena karakteristik generasi Z yang suka akan tantangan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan perlu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang komprehensif untuk menekan turnover intention, dengan memperhatikan hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa compensation menjadi faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan job satisfaction dan menurunkan turnover intention. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan sistem compensation secara menyeluruh, baik dalam bentuk gaji, bonus, insentif, tunjangan, maupun fasilitas kerja. Pemberian compensation yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan beban kerja dapat membuat karyawan merasa dihargai sehingga meningkatkan job satisfaction dan mengurangi keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Selain compensation, perusahaan juga perlu memperhatikan tingkat job stress karyawan karena terbukti mampu meningkatkan turnover intention. Meskipun job stress tidak berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction, job stress yang tinggi tetap dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara langsung. Perusahaan perlu melakukan pengelolaan beban kerja yang lebih seimbang, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, meningkatkan komunikasi antara atasan dan karyawan, serta memberikan dukungan terhadap kesehatan mental karyawan agar tingkat job stress dapat dikendalikan.

Selanjutnya, work life balance juga perlu menjadi perhatian perusahaan karena terbukti mampu meningkatkan job satisfaction. Perusahaan dapat menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, seperti fleksibilitas waktu kerja, pengaturan jam kerja yang lebih baik, serta pemberian waktu istirahat yang cukup. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa work life balance justru berpengaruh positif terhadap turnover intention. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan generasi Z tidak hanya mempertimbangkan keseimbangan hidup, tetapi juga peluang karier, lingkungan kerja, dan kompensasi dalam menentukan keputusan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa job satisfaction memiliki peran penting dalam menurunkan turnover intention dan mampu memediasi pengaruh compensation serta work life balance terhadap turnover intention secara parsial. Perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan job satisfaction karyawan melalui pemberian penghargaan atas kinerja, peluang pengembangan karier, hubungan kerja yang baik, lingkungan kerja yang nyaman, serta dukungan organisasi yang berkelanjutan. Dengan meningkatnya job satisfaction, perusahaan dapat mengurangi turnover intention dan mempertahankan karyawan generasi Z dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, perusahaan perlu menerapkan strategi retensi karyawan yang tidak hanya berfokus pada satu aspek, tetapi mengintegrasikan compensation, pengelolaan job stress, work life balance, serta peningkatan job satisfaction secara bersamaan. Dengan strategi tersebut, perusahaan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, meningkatkan loyalitas karyawan, serta menekan tingkat turnover intention pada karyawan generasi Z.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan. Dengan keterbatasan ini diharapkan dapat dijadikan untuk melakukan perbaikan pada penelitian mendatang. Adapun keterbatasan penelitian ini adalah:

- 1) Variabel compensation terhadap turnover intention memiliki pengaruh yang tergolong kecil. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh compensation terhadap turnover intention masih terbatas dan kemungkinan terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi turnover intention karyawan generasi Z.
- 2) Variabel job stress terhadap job satisfaction tidak berpengaruh. Hasil tersebut menunjukkan bahwa job stress bukan faktor utama yang memengaruhi job satisfaction dalam penelitian ini. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa terdapat variabel lain yang lebih kuat dalam memengaruhi job satisfaction, seperti compensation, work life

balance, lingkungan kerja, atau peluang pengembangan karier yang belum dimasukkan dalam model penelitian.

- 3) Variabel job satisfaction terhadap turnover intention termasuk pengaruh dengan kategori kecil. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, namun kontribusi pengaruhnya masih terbatas sehingga turnover intention kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.
- 4) Variabel work life balance terhadap turnover intention memiliki pengaruh dengan kategori kecil. Hasil ini menunjukkan bahwa work life balance belum menjadi faktor utama yang menentukan tinggi rendahnya turnover intention pada karyawan generasi Z. Kemungkinan terdapat faktor lain seperti jenjang karier, budaya organisasi, maupun peluang kerja di perusahaan lain yang lebih memengaruhi keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan.
- 5) Peran variabel job satisfaction memiliki pengaruh yang kecil untuk dapat memediasi hubungan antara compensation, job stress dan work life balance terhadap turnover intention. Dapat dilihat pada hasil nilai koefisien atau pengaruh dari pengujian langsung (direct effect) dan hasil pengujian tidak langsung (indirect effect).

Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang lebih relevan untuk meningkatkan kemampuan model penelitian dalam menjelaskan turnover intention maupun job satisfaction secara lebih komprehensif.

Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ditemukan, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menggunakan job satisfaction sebagai variabel moderasi. Hal ini dikarenakan job satisfaction dalam penelitian ini terbukti memiliki peran penting terhadap turnover intention, namun kontribusi pengaruhnya masih tergolong kecil berdasarkan hasil uji f square. Oleh sebab itu, penelitian mendatang dapat menguji apakah job satisfaction mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan turnover intention.

Penelitian selanjutnya dapat menguji peran job satisfaction sebagai variabel moderasi pada hubungan antara compensation terhadap turnover intention. Dengan adanya job satisfaction yang tinggi, pengaruh compensation dalam menurunkan turnover intention diduga dapat menjadi lebih kuat. Sebaliknya, ketika job satisfaction rendah, compensation yang diberikan kemungkinan tidak cukup efektif untuk mempertahankan karyawan.

Selain itu, penelitian mendatang juga dapat mengembangkan model dengan menjadikan job satisfaction sebagai variabel moderasi pada hubungan job stress terhadap turnover intention. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah tingkat job satisfaction karyawan mampu memperlemah pengaruh job stress terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Selanjutnya, job satisfaction juga dapat diuji sebagai variabel moderasi pada hubungan work life balance terhadap turnover intention. Pengembangan model ini penting untuk mengetahui apakah work life balance akan lebih efektif dalam menurunkan turnover intention ketika karyawan memiliki tingkat job satisfaction yang tinggi.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian tidak hanya pada karyawan generasi Z yang berstatus sebagai mahasiswa kelas sore, tetapi juga pada karyawan generasi Z secara umum di berbagai sektor industri. Hal ini bertujuan agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas dan mampu menggambarkan kondisi yang lebih beragam.

Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk memisahkan responden antara karyawan yang hanya bekerja dengan karyawan yang memiliki peran ganda sebagai pekerja dan mahasiswa. Dengan demikian, peneliti dapat membandingkan pengaruh variabel seperti job stress, work life balance, dan job satisfaction secara lebih spesifik dan mendalam.

Dengan adanya agenda penelitian mendatang tersebut, diharapkan penelitian selanjutnya dapat memberikan kontribusi yang lebih luas, mendalam, serta mampu menjelaskan fenomena perilaku karyawan secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfarol, A. K., & Bahwiyanti, J. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Pt. Hasnur Riung Sinergi Kabupaten Tapin. *Al-KALAM : JURNAL KOMUNIKASI, BISNIS DAN MANAJEMEN*, 10(1), 75. <https://doi.org/10.31602/al-kalam.v10i1.10032>
- Aripah, Ramadania, Yakin, I., & Hasanudin. (2025). Pengaruh compensation dan work-life balance terhadap turnover intention Generasi Z dimediasi job satisfaction. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 5(4), 997–1012.
- Ariyanti, N. P. S., & Suartina, I. W. (2021). “Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction pada PT. Super Horeca Niaga Denpasar.” *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(4), 1119–1129.
- Azmi, M., Adam, M., & Hanafi, A. (2021). Pengaruh Work-Life Balance Dan Work Passion Terhadap Turnover Intention Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi 6(2), 79–87.
https://repository.unsri.ac.id/54083/%0Ahttps://repository.unsri.ac.id/54083/3/RAMA_61102_01032681822003_0024066706_0029085701_01_front_ref.pdf
- Chongfei, S., Prof, A., Aida, S., & Samikon, B. (2025). Staying or Leaving? Investigating the Effects of Professional Development and Work-Life Balance on Turnover Intention in Chinese Private Universities. 14(18), 359–368.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Routledge
- Dewi, S. R. (2021). Pengaruh Stress Kerja dan Karakteristik Personal Terhadap Turnover Intention Pegawai Pada Perusahaan di Suralaya. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 1–13.
<https://doi.org/10.30656/jm.v11i1.2545>
- Dismas Persada Dewangga Pramudita, Agatha Mayasari, & Florensia Marshanda Luna Almoza. (2025). Job Stress, Job Burnout, and Turnover Intention in Employees of Digital Education Platform and Book Provider Company PT. XYZ. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(2), 646–654. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i2.444>
- Efitriana, I., & Liana, L. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(2), 2022–2182.
- Fitri, R. M., Saputra, P., & Rosnani, T. (2025). Pengaruh compensation dan work-life balance terhadap employee performance Generasi Z dimediasi job satisfaction. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 322–334.
- Gani, N. A., Priharta, A., & Purnamasari, A. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention pada Perusahaan Tambang di Kalimantan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(2), 579–588. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i2.444>
- Generasi, K., & Kesiapannya, Z. D. A. N. (2023). *Accounting Student Research Journal*. 2(1), 59–72.
- Hafid, M., & Prasetyo, A. P. (2017). Pengaruh work-life balance terhadap turnover intention (Studi pada karyawan Divisi Food & Beverage Hotel Indonesia Kempinski Jakarta). *SMART: Study & Management Research*, 14(3), 52–63.
- Hair, J. F., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hamid, S., & Fauzan, R. (2023). Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Penelitian Hotel Gajahmada Pontianak). *Jurnal Manajemen*, 1057–1068.
- Indah, P., Setiawan¹, S., Nurhayati², M., Salsabila³, N., & Sari⁴, R. (2025). Hubungan Antara Implementasi Talent Management Dan Job Satisfaction. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2), 2038–2049.

- Joseph F. Hair Jr., Christian M. Ringle, & Marko Sarstedt. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152
- Khairuzahra Putri Nurramadhania, R. M. I. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z Di Perusahaan Startup. *Tajug : Jurnal Pemikiran Islam, Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 1–10.
- Khoiro, M., & Frianto, A. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap job satisfaction melalui employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 109–119
- Maulidah, K., Ali, S., & Pangestuti, D. C. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan RSUD “ABC” Jakarta Selatan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 3(2), 159–176. <https://doi.org/10.35912/jakman.v3i2.611>
- Mediasi, S., Generasi, P., & Dki, Z. Di. (2023). *Jurnal E-Bis : Ekonomi-Bisnis*. 7(1), 486–499.
- Muhadi, Indahyati, E., Angesti, D., & Safira, R. (2022). Pengaruh Work Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Perawat. *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah*, 7(3), 2022.
- Novitasari, I. A., & Dessyarti, R. S. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Po Jaya Ponorogo). *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 405. <https://doi.org/10.29040/jie.v6i1.4350>
- Nurshabrina, N. K., & Utami, A. T. (2025). Pengaruh job satisfaction terhadap turnover intention pada karyawan di PT. X. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 5(2), 1763–1770. <https://doi.org/10.29313/bcps.v5i2.19080>
- Rizky Kurnia Manggala, & 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>
- Sari, N. A. (2024). Intention pada PT Mandala Multifinance Cabang Parung.
- Sihotang, H., & Sitompul, P. (2024). Pengaruh Employer Branding Dan Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z Di Kota Medan: Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Jmb)*, 24(2), 271–284.
- Siregar, D. M., & Maryati, T. (2021). Effect of Compensation Towards Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variables a Study at PT. Madya Karya Putra. *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)*, 176(ICoSIAMS 2020), 340–345. <https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.048>
- Taliwuna, M. (2024). Strategi Pendidikan Moral Dalam Menghadapi Tantangan Digitalisasi Bagi Generasi Z. *Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen*, 3(2), 45–64. <https://ejournal.stt-yerusalembaru.ac.id/index.php/SHAMAYIM>
- Upadianti, L. P. S., & Surya, I. B. K. (2025). Job stress and work-life balance on turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 12(4), 135–150. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v12n4.2520>
- Wajdi, M. F., & Nafisa, A. (2023). The Impact of Compensation, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Turnover Intention among Young Female Employees. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 14(2), 383–400. <https://doi.org/10.18196/jbti.v14i2.19590>
- Wati, H. C., Ardiansyah, F., & Burhanudin. (2023). “Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap turnover intention.” *Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi*, 8, 902–909.
- Wicaksana, T., Jihadi, M., & Novianti, K. R. (2024). The influence of job stress on employee turnover intention mediated by job satisfaction. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan)*, 4(4), 316–325. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v4i4.36981>
- Yantu, I., Bokingo, A. H., & Pade, M. R. D. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Tenaga Kontrak Di Rumah Sakit Aloe Saboe Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(1), 104–110. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i1.528>
- Yuliani, Y., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh Employee Engagement Dan Work-Life Balance Yang Di Mediasi Oleh Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 31–46. <https://doi.org/10.24912/jmie.v8i1.28170>