

Pengaruh *Work-Life Balance*, *Work Engagement*, Dan *Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention* Di Era *Hybrid Working* (Studi Pada Generasi Z Di Kota Malang)

Amanda Veronica Wahyu Putri *

Pradiman **

Ratna Tri Hardaningtyas ***

Email : amandaveronicaw@gmail.com

Universitas Islam Malang

Abstract

The high employee turnover rate among Generation Z presents a strategic challenge for human resource management, especially in the context of increasingly flexible work models. This study aims to analyze the influence of Work-Life Balance, Work Engagement, and Job Satisfaction on Turnover Intention in the era of Hybrid Working among Generation Z in Malang City. The study employs a quantitative method with an explanatory research approach. The study population consists of Generation Z employees working under a hybrid work model in Malang City. The sample comprises 88 respondents selected using purposive sampling. Data were collected via a questionnaire and analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 25. The results indicate that all three variables simultaneously have a significant effect on Turnover Intention. Partially, Work-Life Balance and Job Satisfaction have a negative effect on Turnover Intention. Meanwhile, Work Engagement does not have a significant effect on Turnover Intention. These findings indicate that to reduce Turnover Intention rates among Generation Z, it is not sufficient to focus solely on engagement; rather, the focus should be on providing time flexibility for Work-Life Balance as well as enhancing job satisfaction.

Keywords: *Work-Life Balance, Work Engagement, Job Satisfaction, Generation Z*

Pendahuluan

Perkembangan teknologi yang pesat pada era Revolusi Industri 4.0 telah mengubah berbagai aspek operasional perusahaan, mencakup bidang produksi, operasional, dan manajemen sumber daya manusia. Perubahan ini ditandai oleh perpaduan berbagai teknologi seperti *Internet of Things* (IoT), *Artificial Intelligence* (AI), *big data analytics*, *cloud computing*, dan sistem siber-fisik yang menciptakan lingkungan kerja baru yang terhubung dan berbasis data, sehingga mendorong perubahan dalam proses bisnis, desain organisasi, dan cara bekerja manusia (Blakemore, 2023).

Transformasi digital ini mendorong lahirnya model kerja baru yang lebih fleksibel, salah satunya *Hybrid Working*. Perubahan teknologi seperti IoT, sensor pintar, dan analitik data membangun lingkungan kerja kolaboratif yang didukung sistem manajemen berbasis digital, sehingga meningkatkan efisiensi operasional, produktivitas, dan pencapaian *work-life balance* tanpa mengurangi efektivitas koordinasi kerja (Wright, 2021). Databoks (2022) menunjukkan Generasi Z yang saat ini mendominasi angkatan kerja, cenderung menilai *Work From Home* (WFH) dan model *hybrid* lebih efektif dibandingkan generasi milenial maupun Generasi X, yang memperkuat pandangan bahwa generasi ini memiliki kebutuhan fleksibilitas kerja yang lebih besar.

Sebagai generasi digital yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, Generasi Z kini menjadi komponen penting dalam struktur angkatan kerja di Indonesia. Data BPS (2025) mencatat bahwa penduduk bekerja rentang usia 20–24 tahun mencapai 13,69 juta jiwa, sedangkan usia 25–29 tahun mencapai 16,38 juta jiwa. Meski demikian, sebagian dari mereka tetap mempertimbangkan untuk

berpindah kerja apabila lingkungan kerja tidak mampu memenuhi kebutuhan integrasi antara kehidupan kerja dan kesejahteraan psikologis (Survey Report, 2024). Fenomena meningkatnya niat pindah kerja pada pekerja muda menjadi tantangan penting bagi manajemen sumber daya manusia modern, terlebih Generasi Z kerap mendapat anggapan negatif seperti kurang termotivasi dan terlalu bergantung pada teknologi, berpotensi memicu konflik interpersonal di tempat kerja apabila terjadi kesalahpahaman terhadap pola pikir, nilai, dan gaya kerja mereka (Niezurawska, Kycia, & Niemczynowicz, 2023).

Generasi Z memiliki mentalitas yang berbeda dari generasi sebelumnya kebebasan dan individualitas menjadi aspek penting bagi mereka, dan kepuasan kerja tidak lagi diukur semata dari kompensasi finansial, melainkan dari fleksibilitas waktu, lokasi, dan jenis pekerjaan (Niezurawska et al., 2023). Mereka menginginkan tempat kerja yang responsif terhadap keberagaman, memberi ruang untuk berkembang, berkolaborasi, serta didukung ketersediaan teknologi, di samping keseimbangan hidup, keamanan psikologis, dan kejelasan jalur karier (de Waal, 2025). Ketika preferensi tersebut tidak terpenuhi, tingkat *turnover* pada Generasi Z cenderung meningkat. Laporan GoodStats (2024) mencatat bahwa 46% responden Generasi Z bertahan kurang dari satu tahun di tempat kerja, sementara hanya 31% bertahan 1–2 tahun dan 24% bertahan lebih dari dua tahun, dengan kenyamanan, jadwal kerja fleksibel, kesesuaian gaji, kedekatan lokasi kerja, atasan yang suportif, bonus, dan kelengkapan fasilitas menjadi faktor utama yang meningkatkan loyalitas mereka.

Tingginya angka *turnover* pada Generasi Z berkaitan dengan ketidakmampuan menyelaraskan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi (Wibowo, Sosilowati, & Setiyawan, 2024). Gaan & Shin (2022) menemukan bahwa identifikasi terhadap organisasi dan kepercayaan diri karyawan berperan sebagai mediator yang memengaruhi *job satisfaction* dan pada akhirnya niat berpindah kerja pada karyawan Generasi Z di sektor *software*, sehingga menegaskan pentingnya strategi keterlibatan karyawan yang efektif. *Work-life balance* dalam konteks *hybrid working* didefinisikan sebagai kemampuan karyawan mengelola waktu, energi, dan sumber daya secara efektif antara peran profesional dan pribadi (Akbar & Amalia, 2023). Berbagai penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan yang tinggi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, khususnya pada Generasi Z yang menghargai batas yang jelas antara kehidupan profesional dan pribadi (Masood, 2024; Sidiq & Poerwita, 2025).

Work engagement sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai semangat (*vigor*), dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; van Roekel, Wigger, Veldkamp, & Bakker, 2023) juga terbukti berkorelasi negatif dengan *turnover intention*, semakin tinggi keterlibatan kerja seseorang, semakin rendah niatnya untuk meninggalkan organisasi, karena keterlibatan mendorong kepuasan dan motivasi intrinsik yang kuat (Rahmadani, Daud, Fahrana, Rosnani, & Azazi, 2023). Demikian pula *job satisfaction*, yang mencerminkan kondisi emosional positif seseorang terhadap pekerjaannya berdasarkan penilaian atas kondisi kerja dan peluang pengembangan karier (Putra, Perkasa, & Saluy, 2025; Udechukwu, Ramlan, & Ayokunmi, 2024), terbukti berkorelasi negatif dengan *turnover intention* (Sudiarta, Sekarti, Sunarsa, & Kencanawati, 2025).

Fenomena ini semakin relevan dalam konteks tenaga kerja lokal. Penelitian Lestari & Almanshur (2025) pada pekerja Generasi Z di Kota Malang menunjukkan bahwa *workload* dan *work incivility* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui *burnout*, yang menandakan bahwa perusahaan di Kota Malang masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan talenta muda. Meski demikian, penelitian yang secara khusus menggabungkan *work-life balance*, *work engagement*, dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada Generasi Z di era *hybrid working* khususnya di Kota Malang masih sangat terbatas, karena sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan dalam konteks global dengan fokus yang berbeda.

Penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan menguji pengaruh *work-life balance*, *work engagement*, dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* di era *hybrid working* pada Generasi Z

di Kota Malang, sebuah konteks yang masih jarang dieksplorasi dalam literatur ilmiah, khususnya pada interaksi keempat variabel tersebut secara bersamaan. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya pemahaman teoritis mengenai mekanisme psikologis dan sosial yang mendasari niat pindah kerja pada generasi muda, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi manajemen sumber daya manusia dalam merancang kebijakan fleksibilitas kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan, kepuasan kerja, dan mempertahankan talenta Generasi Z di era kerja *hybrid*.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) pertama kali dikemukakan oleh sosiolog Amerika yaitu George C. Homans yang menerbitkan jurnal dengan judul “*Social Behavior as Exchange*”. Teori ini lalu dikembangkan lebih lanjut oleh sosiolog dan psikolog lain, salah satunya oleh Peter Blau yang menjelaskan dalam karyanya (1964) dalam S. Cook et al. (2013), bahwa hubungan kerja bersifat sosial dan ekonomi. Dalam konteks organisasi, SET digunakan untuk menjelaskan hubungan antara karyawan dan organisasi sebagai hubungan pertukaran sosial. Organisasi menyediakan berbagai sumber daya, secara material maupun non-material, seperti, gaji, lingkungan yang kondusif, dukungan dari atasan. Dan sebagai bentuk timbal balik, karyawan akan memberikan kontribusinya dengan kinerja yang bagus, keterlibatan kerja, loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

Turnover Intention

Menurut Hom & Griffeth (1995), *Turnover Intention* diartikan sebagai keadaan psikologis yang menggambarkan niat dari individu untuk menarik diri dari organisasi, sebelum muncul *turnover* aktual. Terjadinya *Turnover Intention* dipicu oleh individu yang merasakan bahwa hubungan kerjanya dengan organisasi tidak dapat memberikan jaminan bahwa keinginan karyawan dapat terpenuhi (Barage & Sudarusman, 2022). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi munculnya niat untuk keluar dari organisasi yaitu : stress kerja, beban kerja yang berlebihan, ketidakpuasan dalam beberapa aspek dalam pekerjaan, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang tidak nyaman serta faktor individual dan psikologis (Alifta Putri & Harianto, 2025; Lukyanto & Fauzi, 2023; Saputro, 2024). Indikator *Turnover Intention* diadaptasi dari konsep item *Turnover Intention Scale* (TIS-6) yang dikembangkan oleh (Bothma & Roodt, 2013), yang meliputi :

1. Frekuensi individu dalam mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi.
2. Niat individu untuk mencari pekerjaan di organisasi lain.
3. Keinginan individu untuk keluar dari pekerjaan yang sedang dijalani.
4. Rencana individu untuk berhenti bekerja dalam jangka waktu tertentu.
5. Ketertarikan individu terhadap peluang kerja di luar organisasi saat ini.

Work-Life Balance

Menurut Saputra & Masdupi (2025), kondisi *Work-Life Balance* merujuk dimana individu menemukan keseimbangan antara urusan pribadi dengan urusan profesional. Konsep dari WLB sendiri merupakan kemampuan individu dalam memenuhi tanggung jawabnya tanpa merasa terbebani atau merasa kewalahan. Saputra & Masdupi (2025) menyebutkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi individu dalam mencapai WLB, yaitu : fleksibilitas, beban kerja, dukungan dari organisasi dan karakteristik dari karyawan. Menurut Fisher et al. (2009) indikator *Work-Life Balance* meliputi : *Work Interference with Personal Life*, *Personal Life Interference with Work*, *Work Enhancement of Personal Life* dan *Personal Life Enhancement of Work*. Hal ini sejalan dengan Fatmawati & Mansyur (2024), menemukan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

H2 : *Work-Life Balance* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* di era *Hybrid Working* Pada Generasi Z di Kota Malang.

Work Engagement

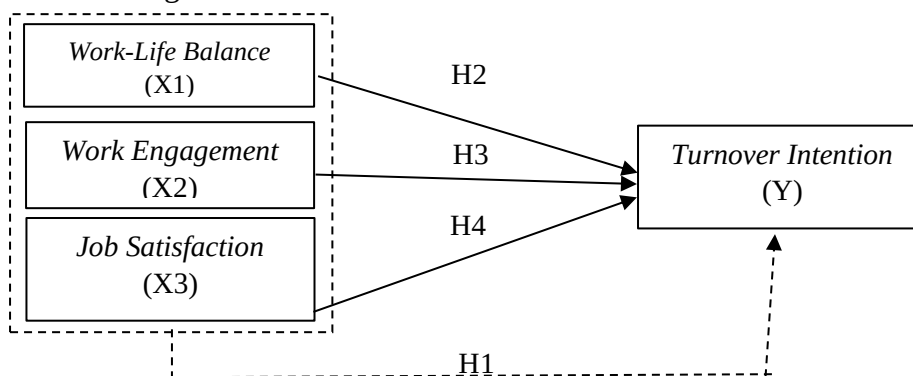
Menurut Bakker & Leiter (2010), *Work Engagement* adalah suatu kondisi psikologis yang positif yang melibatkan kepuasan dan ditandai oleh dorongan afektif-motivational yang mendukung karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Work Engagement* diantaranya *Job Resources*, *Salience of Job Resources* dan *Personal Resources* (Bakker & Demerouti, 2008). Menurut Bakker & Leiter (2010), *Work Engagement* diukur melalui tiga indikator yaitu : *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption*. Penelitian yang dilakukan Surya Putri & P Rengganis (2024), menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

H3 : *Work Engagement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* di era *Hybrid Working* Pada Generasi Z di Kota Malang.

Job Satisfaction

Menurut Fathurohman (2022), kepuasan kerja dipahami sebagai sikap positif maupun negatif yang ditunjukkan oleh karyawan, sebagai respon dari kondisi pekerjaan atau lingkungan yang dialami. *Job Satisfaction* merupakan sikap umum dari individu, yang menunjukkan evaluasi terhadap pekerjaan mereka secara positif maupun negatif (Robbins & Judge, 2013). Kepuasan kerja muncul dari penilaian subjektif individu terhadap aspek pekerjaan mereka, sehingga tingkat kepuasan setiap individu dapat berbeda. Menurut Robbins (2003) dalam buku Fathurohman (2022) terdapat beberapa faktor mendorong kepuasan kerja, yaitu : kompensasi, kesempatan promosi, komunikasi, supervisi atau atasan, dan kondisi kerja. Menurut Alshitri (2013) indikator dari *Job Satisfaction* meliputi : *Pay*, *Promotion*, *Supervision*, *Cowokers*, dan *Nature of Work*. Ersoy (2024), menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki hubungan negatif terhadap *Turnover Intention*.

H4 : *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* di era *Hybrid Working* Pada Generasi Z di Kota Malang.



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dilakukan pada karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan dan menerapkan model kerja *hybrid*. Jumlah populasi belum diketahui secara pasti dikarenakan belum ada catatan resmi yang menunjukkan jumlah pekerja Generasi Z yang bekerja dalam perusahaan dan menerapkan model kerja *hybrid*, sehingga pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, dengan penentuan sampel menggunakan kriteria sebagai berikut :

1. Berusia 17 sampai dengan 29 tahun (Generasi Z).
2. Berstatus karyawan atau bekerja di perusahaan yang berlokasi di Kota Malang.
3. Pekerjaan menerapkan kombinasi WFH dan WFO (*hybrid*).

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Malhotra, yaitu jumlah indikator dikalikan lima. Penelitian ini memiliki 17 indikator sehingga jumlah sampel minimum sebanyak $17 \times 5 = 85$ responden. Selama proses pengumpulan data, penelitian memperoleh 88 responden yang memenuhi kriteria. Oleh sebab itu, seluruh data digunakan dalam proses analisis. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert 1-5, kemudian dianalisis dengan menggunakan *software* SPSS 25.0.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2023), uji validitas digunakan untuk memastikan setiap item pernyataan dalam kuesioner dapat menjelaskan variabel secara akurat.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Instrumen	r hitung	r tabel	Keterangan
Turnover Intention (Y)	Y.1	0,692	0,2096	Valid
	Y.2	0,752	0,2096	Valid
	Y.3	0,738	0,2096	Valid
	Y.4	0,682	0,2096	Valid
	Y.5	0,737	0,2096	Valid
	Y.6	0,737	0,2096	Valid
	Y.7	0,656	0,2096	Valid
	Y.8	0,733	0,2096	Valid
	Y.9	0,688	0,2096	Valid
Work-Life Balance (X1)	X1.1	0,517	0,2096	Valid
	X1.2	0,717	0,2096	Valid
	X1.3	0,727	0,2096	Valid
	X1.4	0,556	0,2096	Valid
	X1.5	0,500	0,2096	Valid
	X1.6	0,564	0,2096	Valid
	X1.7	0,725	0,2096	Valid
	X1.8	0,547	0,2096	Valid
Work Engagement (X2)	X2.1	0,588	0,2096	Valid
	X2.2	0,533	0,2096	Valid
	X2.3	0,591	0,2096	Valid
	X2.4	0,730	0,2096	Valid
	X2.5	0,760	0,2096	Valid
Job Satisfaction (X3)	X3.1	0,572	0,2096	Valid
	X3.2	0,634	0,2096	Valid
	X3.3	0,654	0,2096	Valid
	X3.4	0,675	0,2096	Valid
	X3.5	0,698	0,2096	Valid
	X3.6	0,633	0,2096	Valid
	X3.7	0,607	0,2096	Valid
	X3.8	0,594	0,2096	Valid
	X3.9	0,639	0,2096	Valid
	X3.10	0,527	0,2096	Valid

Sumber: Data primer diolah (2026)

Temuan analisis data pada Tabel 1 diatas memperlihatkan bahwa seluruh butir item pernyataan dinyatakan valid, dengan nilai r_{hitung} masing-masing item secara konsisten lebih dari nilai r_{tabel} sebesar 0,2096.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk menentukan seberapa akurat, konsisten dan tepat alat ukur yang digunakan dalam menilai suatu konstruk penelitian (Sugiyono, 2023).

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Ketentuan	Keterangan
Turnover Intention (Y)	0,874	> 0,60	Reliabel
Work-Life Balance (X1)	0,752		
Work Engagement (X2)	0,640		
Job Satisfaction (X3)	0,821		

Sumber: Data primer diolah (2026)

Temuan hasil uji reliabilitas pada Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam studi ini dapat dinyatakan reliabel, dengan nilai

Cronbach's Alpha untuk variabel *Turnover Intention* (0,874), *Work-Life Balance* (0,752), *Work Engagement* (0,640), dan *Job Satisfaction* (0,821) dengan konsisten menunjukkan nilai di atas nilai minimum 0,60.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2021), uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan korelasi antar variabel independen.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
<i>Work-Life Balance</i> (X1)	0,806	1,240
<i>Work Engagement</i> (X2)	0,879	1,138
<i>Job Satisfaction</i> (X3)	0,726	1,377

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 3, variabel independen dalam penelitian ini dapat dikatakan memenuhi kriteria asumsi klasik karena memiliki nilai *tolerance* lebih dari 10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas pada model regresi yang digunakan.

b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2021), uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah model regresi menunjukkan ketidaksamaan *variance residual* dari satu pengamatan ke pengamatan lain.

Tabel 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
<i>Work-Life Balance</i> (X1)	0,409	Bebas Heteroskedastisitas
<i>Work Engagement</i> (X2)	0,315	Bebas Heteroskedastisitas
<i>Job Satisfaction</i> (X3)	0,328	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada Tabel 4, tidak ditemukan adanya gejala heteroskedastisitas pada model regresi yang digunakan, dikarenakan nilai signifikan pada variabel independen menunjukkan nilai lebih besar dari 0,05.

Uji Normalitas

Uji normalitas adalah prosedur statistik yang digunakan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal sehingga layak untuk dianalisis lebih lanjut (Sugiyono, 2023).

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		88
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std.Deviation	5,27157099
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.075
	Negative	-.52
Test Statistic		.075
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal		
b. Calculated from data		

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji normalitas diperoleh nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,200, yang mana lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan data residual dalam studi ini memenuhi asumsi normalitas.

Uji Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda untuk menjelaskan dan mengukur pengaruh beberapa variabel yang berhubungan dengan variabel yang diuji (Sugiyono, 2023).

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien	Std. Error	t	Sig.
Konstanta	49,732	6,967	7,139	0,000
<i>Work-Life Balance</i> (X1)	-0,405	0,176	-2,307	0,024
<i>Work Engagement</i> (X2)	-0,151	0,240	-0,628	0,532
<i>Job Satisfaction</i> (X3)	-0,330	0,159	-2,071	0,041

Sumber: Data primer diolah (2026)

Dari hasil analisis regresi menunjukkan nilai konstanta sebesar 49,732. Dengan nilai koefisien semua variabel independen menunjukkan nilai negatif. Variabel *Work-Life Balance* menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,405 dengan tingkat signifikansi 0,024, *Work Engagement* menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,151 dengan tingkat signifikansi 0,532, dan *Job Satisfaction* nilai koefisien menunjukkan nilai -0,330 dengan tingkat signifikansi 0,041.

Uji Hipotesis

a. Uji F

Menurut Ghazali (2021), uji F digunakan untuk menguji dan menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada waktu bersamaan dengan melihat nilai signifikansi.

Tabel 7. Hasil Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	579,181	3	193,060	6,708	0,000 ^b
Residual	2417,683	84	28,782		
Total	2996,864	87			

a. Dependent Variable: *Turnover Intention* (Y)

b. Predictors: (Constant), *Work-Life Balance* (X1), *Work Engagement* (X2), *Job Satisfaction* (X3)

Sumber: Data primer diolah (2026)

b. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Menurut Ghazali (2021), Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana model regresi menjelaskan variasi variabel dependen, sehingga memberikan estimasi yang lebih akurat terhadap kemampuan prediktif model.

Tabel 8. Hasil Koefisien Determinasi (*Adjusted R*²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,440 ^a	0,193	0,164	5,36488

a. Predictors: (Constant), *Work-Life Balance* (X1), *Work Engagement* (X2), *Job Satisfaction* (X3)

Sumber: Data primer diolah (2026)

Hasil uji koefisien determinasi pada tabel 8 menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,164 yang mana nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama memberikan kontribusi sebesar 16,4% terhadap *Turnover Intention*. Sementara itu, sebesar 83,6% sisanya dipengaruhi variabel lain di luar model penelitian ini yang tidak diteliti oleh penulis.

c. Uji t

Menurut Ghazali (2021), uji t digunakan menguji variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 9. Hasil Uji t

Variabel	Koefisien	Std. Error	t	Sig.
Konstanta	49,732	6,967	7,139	0,000
<i>Work-Life Balance</i> (X1)	-0,405	0,176	-2,307	0,024
<i>Work Engagement</i> (X2)	-0,151	0,240	-0,628	0,532
<i>Job Satisfaction</i> (X3)	-0,330	0,159	-2,071	0,041

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan temuan hasil uji t pada tabel 9 diketahui bahwa nilai signifikansi variabel *Work-Life Balance* senilai 0,024, *Work Engagement* senilai 0,532, dan *Job Satisfaction* senilai 0,041. Dalam temuan studi ini variabel *Work Engagement* secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja bukan fakto penentu yang cukup kuat dalam mempengaruhi keputusan karyawan Generasi Z di Kota Malang untuk bertahan dalam perusahaan.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh *Work-Life Balance*, *Work Engagement*, dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* di Era *Hybrid Working* (Studi Pada Generasi Z di Kota Malang).

Hasil uji hipotesis menunjukkan *Work-Life Balance*, *Work Engagement*, dan *Job Satisfaction* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa munculnya niat untuk meninggalkan pekerjaan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan dari faktor psikologis dan kondisi pekerjaan secara bersama-sama. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dengan organisasi dan akan meningkatkan bentuk loyalitas serta menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, ketika harapan karyawan tidak dapat terpenuhi, maka niat untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat. Temuan ini sejalan dengan Sidiq & Poerwita (2025) serta penelitian Oley et al. (2023) bahwa variabel-variabel terkait kepuasan dan kondisi kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi menjelaskan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

2. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention* di Era *Hybrid Working* (Studi Pada Generasi Z di Kota Malang).

Dalam hasil uji hipotesis menunjukkan *Work-Life Balance* secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi memiliki peran penting dalam menentukan niat *Turnover* karyawan Generasi Z di Kota Malang. Dalam teori SET yang didasarkan aturan timbal balik (*reciprocity*), ketika perusahaan memberikan dukungan melalui kebijakan WLB melalui skema *hybrid* yang akan memunculkan adanya fleksibilitas waktu dan lokasi, sehingga karyawan menganggap hal tersebut sebagai perlakuan positif perusahaan yang diberikan untuk kenyamanan karyawan. Temuan ini sejalan dengan Sidiq & Poerwita (2025) dan penelitian Damayanti & Khatimah (2025), yang menunjukkan *Work-Life Balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian ini memperkuat bahwa semakin baik *work-life balance* yang di rasakan oleh karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan saat ini.

3. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* di Era *Hybrid Working* (Studi Pada Generasi Z di Kota Malang).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan *Work Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di Kota Malang. Temuan ini mengindikasikan bahwa tinggi atau rendahnya tingkat engagement karyawan tidak secara langsung menentukan niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Meskipun secara teoritis work engagement sering dikaitkan dengan turnover intention, namun dalam penelitian ini hubungan tersebut tidak terbukti secara statistik. Dalam kerangka teori Social Exchange, keterlibatan kerja dipandang sebagai

bentuk dari timbal balik yang diberikan karyawan atas dukungan perusahaan. Namun, hasil penelitian menunjukkan meskipun karyawan memiliki tingkat engagement yang baik, hal tersebut belum cukup kuat untuk menahan niat mereka berpindah kerja. Pada Generasi Z keterlibatan kerja belum tentu cukup untuk mempertahankan karyawan apabila terdapat kebutuhan lain, seperti adanya peluang pengembangankarir yang lebih baik, fleksibilitas kerja, dan lingkungan yang suportif belum terpenuhi. Kondisi ini didukung Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943), menjelaskan bahwa individu akan terus berupaya memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan Adelia et al. (2024), Y. A. Lestari et al. (2026), Rahayu & Pertiwi (2026), serta Zahra et al. (2025), yang menunjukkan orientasi karier, peluang berkembang, dan *career mobility* menjadi faktor yang diperhatikan Generasi Z.

4. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* di Era *Hybrid Working* (Studi Pada Generasi Z di Kota Malang).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z Kota Malang. Nilai koefisien yang negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Dengan tingginya kepuasan kerja mencerminkan bahwa harapan karyawan terpenuhi dalam berbagai aspek pekerjaan, seperti kompensasi, hubungan kerja, supervisi, serta peluang dalam pengembangan karir yang akhirnya menciptakan perasaan nyaman dan keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Dalam perspektif Social Exchange Theory (SET), kepuasan kerja mencerminkan adanya keseimbangan hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi mampu untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi karyawan, maka karyawan akan membalas dengan loyalitas dan komitmen. Temuan ini sejalan dengan Ersoy (2024), menyatakan *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan kepuasan kerja tidak hanya sebagai respon emosional terhadap pekerjaan, namun menjadi mekanisme psikologis dalam mempertahankan hubungan kerja yang stabil antara karyawan dan organisasi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi berbagai pihak dalam mendukung peningkatan sumber daya manusia dan pengelolaan organisasi. Persiapan bagi calon tenaga kerja, khususnya Generasi Z perlu memiliki kemampuan dalam beradaptasi, manajemen waktu dan kesiapan mental agar meminimalisir potensi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan di masa mendatang.

Di sisi lain, bagi institusi pendidikan diharapkan dapat mempersiapkan mahasiswa agar lebih siap dalam menghadapi dinamika dunia pekerjaan, dengan mengintegrasikan pengembangan *soft skills* serta kesiapan dalam pengembangan karir. Bagi perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan kesempatan pengembangan karir, serta kompensasi yang kompetitif.

Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk dapat memperluas objek penelitian atau di sektor industri yang berbeda. Selain itu, dapat menambahkan variabel lain seperti *Organizational Commitment*, *Job Insecurity*, atau kepemimpinan.

Referensi

- Adelia, Alfina, Daud, Ilzar, Azazi, Anwar, Christiana, Maria, Kalis, Iman, Hendri, Muhammad Irfani, Tanjungpura, Universitas, Prof, Jl, Hadari, H., Jendral, Nawawi /., & Yani, Ahmad. (2024). Exploring turnover intentions in Indonesian generation z: Emotional exhaustion, employee engagement, and job satisfaction. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 250–256.
- Akbar, Ahmad Farhan, & Amalia, Ilmi. (2023). Exploring the impact of flexible work arrangements, social support, gender, and job category on the work-life balance of Generation Z workers.

- Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 25(2), 159–173. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v25i2.3315>
- Alifta Putri, Rahmadini, & Harianto, Kuku. (2025). Configuration of Personal and Organizational Factors as Predictor of Turnover Intention in the Logistics Industry. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 11(2), 345–355. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v11i2.2188>
- Alshitri, Khalid I. (2013). An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction among R&D Center Employees in Saudi Arabia. *The Journal of Human Resources Management Research*, 2013, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2013.279369>
- Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, Arnold B., & Leiter, Michael P. (2010). *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research*.
- Barage, Pebriana, & Sudarusman, Eka. (2022). *Pengaruh Work-Life Balance, Stress Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Pekerja generasi Milenial Di Yogyakarta)*. 3(1), 81–96. Retrieved from <http://journal.stimykpn.ac.id/index.php/cb>
- Blakemore, John. (2023). Technology For Business Application of the Advances in Industry 4.0 to Small to Medium Sized Enterprises. In *Jenny Stanford Publishing Pte. Ltd*.
- Bothma, Chris F. C., & Roodt, Gert. (2013). *The validation of the turnover intention scale*. 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- BPS. (2025). Angkatan Kerja (AK) Menurut Golongan Umur 2025. Retrieved October 25, 2025, from <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/Njk4IzI=/angkatan-kerja--ak--menurut-golongan-umur.html>
- Damayanti, Monika, & Khatimah, Husnul. (2025). *PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA PEKERJA GENERASI Z DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI*. 3(1), 14–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.71312/mrbest.v3i1.256>
- Databoks. (2022). Efektivitas Lokasi Bekerja Menurut Generasi. Retrieved November 29, 2025, from <https://databoks.katadata.co.id/ketenagakerjaan/statistik/cc64ce9b89b4e62/survei-wfh-lebih-dianggap-efektif-oleh-gen-z>
- de Waal, André. (2025). Dealing with Gen Z in the workplace: insights from the Finance Function. *International Journal of Management and Applied Research*, 12(2), 124–148. <https://doi.org/10.18646/2056.122.25-008>
- Ersoy, Asli. (2024). The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention: A Meta-Analysis. *The Journal of Human and Work*, 11(2), 115–124. <https://doi.org/10.18394/iid.1464432>
- Fathurohman, Ferdi. (2022). *Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai*.
- Fatmawati, Cindy Dwi, & Mansyur, Anwar. (2024). *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi) TURNOVER INTENTION : APAKAH WORKLOAD AND WORK LIFE BALANCE MEMILIKI PERAN ? JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi)*. 8(3), 402–415.
- Fisher, Gwenith G., Bulger, Carrie A., & Smith, Carlla S. (2009). *Beyond Work and Family : A Measure of Work / Nonwork Interference and Enhancement*. 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Gaan, Niharika, & Shin, Yuhjung. (2022). Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology*, 42(31), 27344–27359. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03847-9>
- GoodStats. (2024). Mayoritas Gen Z Bertahan 1-2 Tahun di Tempat Kerja, Apa Penyebab? Retrieved February 24, 2026, from <https://data.goodstats.id/statistic/mayoritas-gen-z-bertahan-1-2-tahun-di-tempat-kerja-apa-sebabnya-Pzwaha>
- Hom, Peter W., & Griffeth, Rodger W. (1995). *Employee Turnover*.
- Imam Ghozali. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 26. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.

- Lestari, Alisca Umi, & Almanshur, Fauzan. (2025). *Pengaruh workload dan work incivility terhadap turnover intention melalui burnout pada pekerja gen z di kota malang*. 10(2), 396–406.
- Lestari, Yulies Ayu, Kristiana, Ari, Riono, Slamet Bambang, Sucipto, Hendri, & Aisyah, Nur. (2026). *Pengaruh Work Engagement , Job Satisfaction dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*. 5(September 2025). <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jimak.v5i1.5367>
- Lukyanto, Galvin Christian, & Fauzi, Akhmad. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention among Employees of “X” Tourist Lodge. *International Journal of Economics (IJE)*, 2(2), 372–378. <https://doi.org/10.55299/ijec.v2i2.519>
- Maslow, Abraham H. (1943). *Teori Hierarki Kebutuhan Maslow*.
- Masood, Dr. Rana Zehra. (2024). Strategies for employee retention in high turnover sectors: An empirical investigation. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 6(1), 33–41. <https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i1a.167>
- Niezurawska, Joanna, Kycia, Radoslaw Antoni, & Niemczynowicz, Agnieszka. (2023). Managing Generation Z Motivation, Engagement and Loyalty. In *Routledge* (1 st editi). <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003353935>
- Oley, Shinta Maria, Tewal, Bernhard, & Dotulong, Lucky O. .. (2023). PENGARUH JOB STRESS, JOB SATISFACTION DAN JOB INSECURITY TERHADAP TURNOVER INTENTION (STUDI KASUS PADA KARYAWAN MANADO QUALITY HOTEL). *Jurnal EMBA*, 11(1), 666–677.
- Putra, Ridho Maha, Perkasa, Didin Hikmah, & Saluy, Ahmad Badawi. (2025). Analisis Literatur : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover. *Economic Reviews Journal*, 4(3), 1015–1033. <https://doi.org/10.56709/mrj.v4i3.791>
- Putri, Elisabeth Ajeng Surya, & Rengganis, Domnina Rani P. (2024). *Mengeksplorasi Work Engagement Dan Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Milenial Di Yogyakarta*. 594–607.
- Rahayu, Tiara Dwi, & Pertiwi, Talitha Lintang. (2026). Exploring Turnover Intention among Gen Z Employees : Job Stress and Perceived Alternative Job Opportunities Eksplorasi Niat Turnover pada Karyawan Generasi Z : Stres Kerja dan Persepsi terhadap Peluang Kerja Alternatif. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 14(2), 367–374. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo> p-ISSN
- Rahmadani, Hesty, Daud, Ilzar, Fahrana, Yulyanti, Rosnani, Titik, & Azazi, Anwar. (2023). Work engagement as a mediator of transactional leadership and workload on employee turnover intention. In *International Journal on Social Sciences, Economics and Arts* (Vol. 13).
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior Fifteenth Edition* (Global edi).
- S. Cook, Karen, Cheshire, Coye, Rice, Eric R. W., & Sandra, Nakagawa. (2013). Chapter 3 Social Exchange Theory. In *Handbook of Social Psychology* (pp. 61–88). <https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0>
- Saputra, Anggi Firmanja, & Masdupi, Erni. (2025). *Work-Life Balance Di Dunia Kerja*.
- Saputro, Dimas Eko. (2024). Job stress and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Management and Business Insight*, 2(1), 33–42. <https://doi.org/10.12928/jombi.v2i1.915>
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, Arnold B., & Salanova, Marisa. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sidiq, Saleh Aruna, & Poerwita, Sary Fetty. (2025). Generation Z in the Workplace : How Work-Life Balance and Job Satisfaction Drive Turnover Intention in Indonesia. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(3), 64–74. <https://doi.org/10.64252/4500r929>

- Sudiarta, Made, Sekarti, Ni Ketut, Sunarsa, I. Wayan, & Kencanawati, Anak Agung Ayu Mirah. (2025). Exploring the relationship between employee engagement, job satisfaction, and turnover intention in the hospitality industry. *Journal of Commerce, Management, and Tourism Studies*, 4(1), 120–134. <https://doi.org/10.58881/jcmmts.v4i1.321>
- Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. In *Bandung, Alfabeta*.
- Survey Report, Jakpat. (2024). *Understanding Gen Z : Preference in the Workplace*.
- Udechukwu, Onyemaechi Daniel, Ramlan, Rohaizan Yan, & Ayokunmi, Lawal Abideen. (2024). Understanding Job Satisfaction and Its Influences in Nigerian Government Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Electrical Systems*, 20(5s), 1265–1275. <https://doi.org/10.52783/jes.2453>
- van Roekel, Henrico, Wigger, Enno F. J., Veldkamp, Bernard P., & Bakker, Arnold B. (2023). What is work engagement? A text mining approach using employees' self-narratives. *Applied Psychology*, 73(3), 1071–1102. <https://doi.org/10.1111/apps.12501>
- Wibowo, Frendy, Sosilowati, Eny, & Setiyawan, Adi Andika. (2024). Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120>
- Wright, Karina. (2021). How Industry 4.0 and hybrid are changing the future of work. Retrieved November 30, 2015, from OfficeSpace website: <https://www.officespacesoftware.com/blog/industry-4-0-and-the-hybrid-workplace/>
- Zahra, Yunita, Handoyo, Seger, & Fajrianthi, Fajrianthi. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace : Insights from a scoping review. *SA Journal Of Indusreial Psychology*, 51, 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>

Amanda Veronica Wahyu Putri* Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Pardiman** Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

Ratna Tri Hardaningtyas*** Adalah Dosen Tetap FEB Unisma